



الرقم التسلسلي:...../2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ( ل.م.د )

دفعة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

# الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مناجم الفوسفات - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

محرز صالح

من إعداد الطالبين

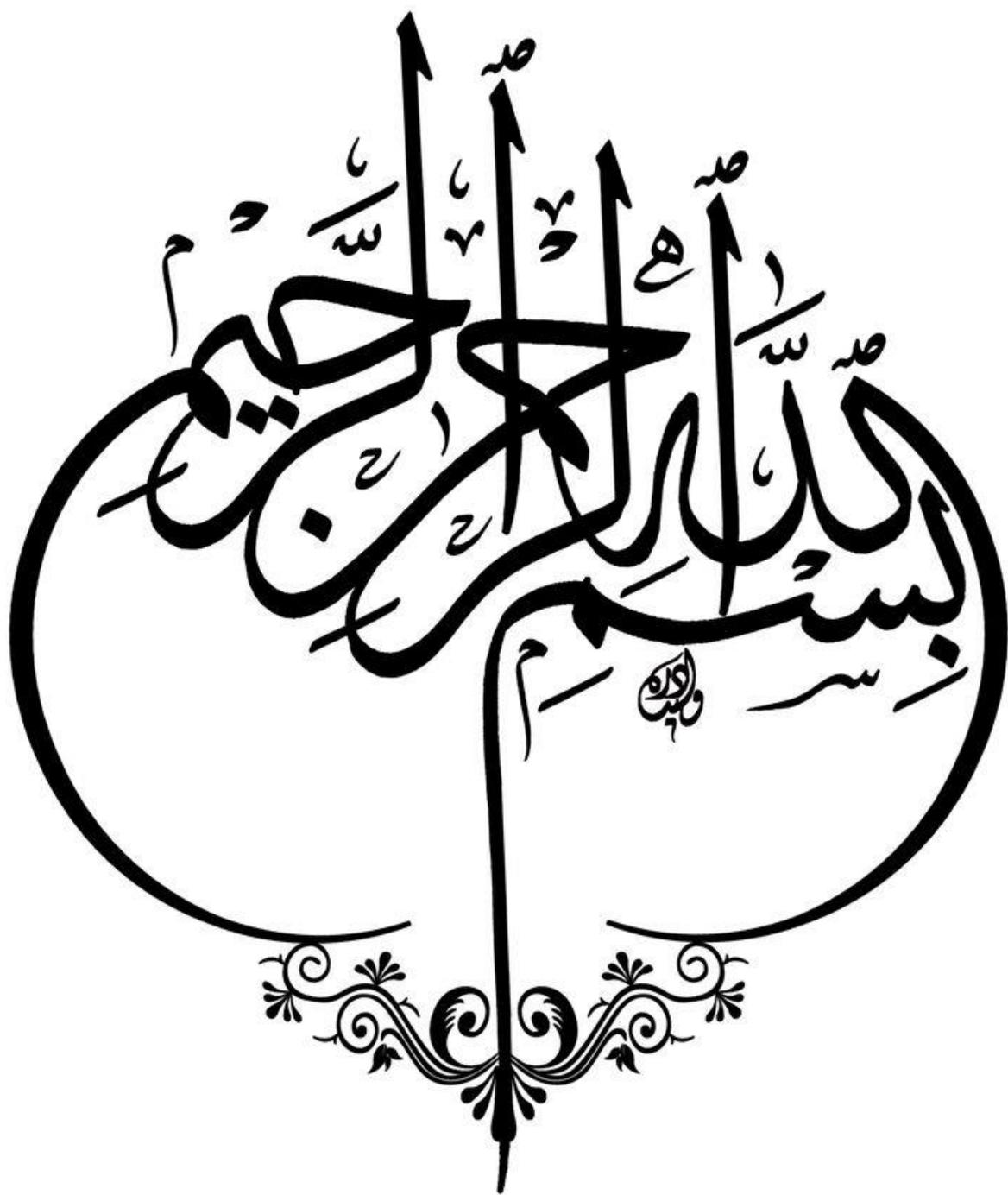
1- كواشي عصام

2- عادل حامد

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب   | الرتبة العلمية  | الصفة        |
|----------------|-----------------|--------------|
| د- فارس قاطر   | أستاذ مساعد -أ- | رئيسا        |
| د- محرز صالح   | أستاذ مساعد -أ- | مشرفا ومقررا |
| د- حناشي توفيق | أستاذ مساعد -أ- | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2017/2018



# إِهْدَاء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبه

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى اللقب الكبير ( والدي العزيز )

إلى من أرضعتني الحبه و العنان

إلى رمز الحبه و بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض ( والدي الحبيبة )

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرنية إلى رباحين حياتي ( إخوتي )

إلى التي سنكت روحى ( زوجتى )

إلى أبنائى ( قصي، روديئة، عبد الرؤوف )

كواشي عظام

# شكر وقتك

انطلاقاً من قول رسول الله (صل الله عليه وسلم) من " لا يشكر الناس لا يشكر الله " واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير، أتقدم بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصاً، وإنني أجد لزاماً علي أن أثني على جميع أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الذين ما توانوا ولو للحظة في تقديم عملهم الوفير وعلموني الكثير. وأتقدم في هذا المقام بالشكر الواجب بين الطالب ومعلمه وهو شكر العرفان والامتنان لأستاذي الدكتور الفاضل حمزة صالح المشرف على هذه الدراسة فلقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين، والذي منجني الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة.

| الصفحة | المحتوى   |
|--------|---|
|        | البسمة  |
|        | شكر وتقدير  |
| ١-١    | فهرس المحتويات  |
| 7-1    | مقدمة   |
| 7      | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الاستثمار في رأس المال البشري |
| 8      | تمهيد   |
| 8      | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري                  |
| 8      | المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري وأهميته                    |
| 11     | المطلب الثاني: رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري       |
| 13     | المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري وإدارته           |
| 16     | المطلب الرابع: نظريات رأس المال البشري                          |
| 16     | 1- نظرية تيودور شولتز 1961                                      |
| 17     | 2- نموذج دينيسون لرأس المال البشري 1962                         |
| 19     | 3- نظرية بيكر 1962  |
| 21     | 4- نموذج رومر   |
| 22     | المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري                    |
| 22     | المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته       |
| 24     | المطلب الثاني: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري              |
| 25     | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري      |
| 26     | المبحث الثالث: وسائل الاستثمار في رأس المال البشري              |
| 26     | المطلب الأول: الاستقطاب والتعيين                                |
| 30     | المطلب الثاني: التعليم  |
| 33     | المطلب الثالث: التدريب  |
| 40     | خلاصة الفصل الأول   |

|    |  |
|----|--|
| 40 | الفصل الثاني: الإبداع ومحدداته في المؤسسة الاقتصادية                           |
|    | تمهيد  |
| 40 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع  |
| 40 | المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع                                   |
| 42 | المطلب الثاني: تعريف الإبداع وخصائصه   |
| 46 | المطلب الثالث: نظريات الإبداع  |
| 46 | 1- نظرية ووترمان وبيترز  |
| 47 | 2- نظرية مارش وسيمون   |
| 47 | 3- نظرية جيلفورد   |
| 48 | 4- نظرية "هارفي" و "ميل"   |
| 48 | المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع  |
| 53 | المطلب الخامس: أنواع الإبداع   |
| 56 | المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية                                   |
| 56 | المطلب الأول: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة                                 |
| 59 | المطلب الثاني: الإبداع والثقافة التنظيمية                                      |
| 63 | المطلب الثالث: إدارة الإبداع، مفهومها، وعوامل نجاحها                           |
| 67 | المطلب الرابع: معوقات الإبداع في المنظمة                                       |
| 73 | المطلب الخامس: دورة حياة الإبداع   |
| 76 | المطلب السادس: نماذج الإبداع في المؤسسة  |
| 80 | المبحث الثالث: حماية الإبداع   |
| 81 | المطلب الأول: المنظمة العالمية للملكية الفكرية                                 |
| 81 | المطلب الثاني: براءة الاختراع  |
| 82 | المطلب الثالث: العلامة التجارية  |
| 85 | المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعارف الإبداعية للمنظمة |

|     |  |
|-----|--|
| 89  | خلاصة الفصل الثاني   |
| 89  | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة          |
| 89  | تمهيد  |
| 90  | المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة                          |
| 90  | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل نشأتها                             |
| 92  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة                                   |
| 96  | المطلب الثالث: بعض نشاطات المؤسسة خلال فترة (2011-2015).                 |
| 99  | المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة             |
| 99  | المطلب الأول: الموارد البشرية للمؤسسة                                    |
| 100 | المطلب الثاني: آلية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة |
| 103 | المطلب الثالث: تحفيز الإبداع داخل مؤسسة somiphos تبسة                    |
| 103 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة                                    |
| 105 | المطلب الأول: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف                           |
| 105 | المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات  |
| 107 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدم                               |
| 108 | المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات                      |
| 118 | خلاصة الفصل الثالث   |
| 117 | الخاتمة  |
|     | قائمة المراجع  |
|     | الملاحق  |

| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
| 15     | الشكل رقم (01): نموذج المقدرة الجوهريّة المستندة لرأس المال البشري         |
| 33     | الشكل رقم (02): مراحل التعليم في الجزائر                                   |
| 37     | الشكل رقم (03): وسائل التدريب الإلكتروني                                   |
| 54     | الشكل رقم (04): أنواع الإبداع  |
| 73     | الشكل رقم (05): دورة حياة 95% من الإبداعات الجذرية                         |
| 73     | الشكل رقم (06): دورة حياة المنتجات بعد فترة الانطلاق الناجحة.              |
| 74     | الشكل رقم (07): دورة حياة الإبداع الجذري بين دورتي حياة المنتج و المشروع   |
| 75     | الشكل رقم (08): الاستمرارية في الإبداع التحسيني المؤدية إلى إبداعات جذرية. |
| 75     | الشكل رقم (09): الانتقال من الإبداع التحسيني نحو الإبداع الجذري            |
| 78     | الشكل رقم (10): نموذج التطوير عبر قنوات المراحل                            |
| 78     | الشكل رقم (11): نموذج الشركات اليابانية لتنفيذ العمل الإبداعي              |
| 87     | الشكل رقم (12): دور المورد البشري في بناء المنظمة                          |
| 93     | الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة somiphos tébessa                    |
| 96     | الشكل رقم (14): رقم أعمال المؤسسة من سنة 2011 - 2015                       |
| 97     | الشكل رقم (15): الكميات المنتجة للمؤسسة من سنة 2011-2015                   |
| 98     | الشكل رقم (16): التغيير في الكميات المباعة من سنة 2011-2015                |

قائمة الجداول

| الصفحة | المحتوى   |
|--------|---|
| 18     | جدول رقم (01): يوضح الآلية التي تم استخدامها بواسطة دينيسون   |
| 18     | جدول رقم (02): الأرقام القياسية النهائية لأثر التعليم على عنصر العمل                                  |
| 19     | جدول رقم (03): تقديرات مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي حسب طريقة دينيسون (Denison)                  |
| 80     | جدول رقم (04): يوضح فكرة نموذج Kotler   |
| 94     | جدول رقم (05): جدول رقم 05: مديريات شركة مناجم الفوسفات somiphos                                      |
| 95     | جدول رقم (06): دوائر شركة مناجم الفوسفات somiphos   |
| 96     | جدول رقم (07): رقم أعمال المؤسسة و النتيجة من سنة 2011- إلى 2015                                      |
| 99     | جدول رقم (08): عدد عمال المؤسسة والتصنيف المهني خلال شهر جانفي 2018                                   |
| 102    | جدول رقم (09): ميزانية التكوين المتوقعة في المؤسسة لسنة 2018  |
| 107    | جدول رقم (10): نتائج أفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة.   |
| 107    | جدول رقم (11): جدول رقم 11: البيانات العامة للمبحوثين   |
| 112    | جدول رقم (12): التكرارات، والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية لبعء أهمية و استثمار رأس المال البشري. |
| 114    | جدول رقم (13): التكرارات، والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية لبعء الإبداع في المؤسسة                |

العقيدة

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة شديدة التعقيد والتغيير بفعل التقدم السريع الذي حصل في تقنية المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على تطوير والتحسين المستمر، وأصبحت المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها وأشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة سريعة التغيير واشتداد المنافسة، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومفردة في أدائها.

وبغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وأهدافها. فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم أعمال محوره رأس المال غير الملموس، وركيزته المعرفة وإدارتها، ومنهجها المتكامل

والشامل هو التميز، ومهما اختلف أسلوب البحث عن التميز من منظمة لأخرى، إلا انه بات من المتفق عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على رأس المال البشري على اعتباره أكثر موجودات المنظمة.

فأصبحت الخبرة البشرية رأس مال والمعلومات سلعة والإبداع والابتكار سمة النجاح والتطور، وتحول اهتمام المنظمات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية، لذا فهي بحاجة إلى عقل معرفي وتنويع الرؤى للوصول إلى حلول إبداعية قادرة على تجاوز العقبات، فالإنسان أضحي أهم موجودات هذه المنظمات لكونه أساس بناءها وهو محور الإبداع.

وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والإستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعمولة الاقتصادية، إذ لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد على الإبداع والابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

حيث يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة وتسليمها في الآجال المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا وإمكانيات غير مسبقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات و إدخال التنويعات اللائحة في مواصفات المنتج التي تتقدم بها السوق في أوقات قياسية وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع يمنح المؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى.

والمؤسسة الجزائرية مرت بالعديد من التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، خصوصا في مختلف مراحلها الزمنية فبعد الاستقلال حاولت أن تبني سياسة المخططات، قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، والذي كان للدولة الأثر الكبير في التأثير على الأنشطة، غير أن الاختيار الجزائري لم يلقى النجاح المرسوم وخاصة في مرحلة السبعينيات والثمانينيات وغطت الدولة عجزها بمدخيل البترول السائدة في تلك المرحلة، وفي

السنوات القليلة الماضية استدركت الجزائر الوضع فيما بعد، لاسيما بعد دخول الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ونية الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وكانت نتيجة ذلك إرساء العديد من مراكز البحث والتطوير، كما عززت مركز الجامعة الجزائرية ماديا وتنظيميا، وحاولت تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني ثقافة الإبداع فيها لمواجهة تحديات التغيير وتحقيق عوامل النجاح في إدارة هذا الأخير.

تأسيسا على ما تقدم ووعيا بأهمية الإبداع في تحقيق النمو بالمؤسسات الاقتصادية، تتبع أهمية هذه الدراسة التي تعني بالمقام الأول بإبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الإبداعات بالمؤسسة الاقتصادية.

### أولا إشكالية الدراسة:

أصبح المورد البشري يمثل المورد الرئيسي والحقيقي لأي منظمة، فهو أساس نجاحها وإبداعها ولقد أدركت منظمات المعرفة حقيقة مهمة هي أن العاملين مورد ثمين وهم أساس تنافسية المنظمات، والتحدي الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم هو في كيفية تحرير قدرات إبداعية المورد البشري وتطوير قدراته الفكرية ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما مدى تأثير الاستثمار في المورد البشري على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

يترتب عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل في ما يلي:

- ما واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يعد التدريب أحد الآليات الاستثمار في رأس المال البشري؟
- ما هي صور الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي العلاقة بين الاستثمار في المورد البشري والإبداع؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

- يعد التدريب أهم وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- يعد التحفيز أحد وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- الاستثمار في المورد البشري يؤدي إلى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- لا يوجد مستوى من الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا : حدود الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاستثمار في المورد البشري و الإبداع في الجزائر و مؤسسة فرفوس بالخصوص، لذلك فان الحدود المكانية للدراسة ستنحصر في ولاية تبسة وتحديدًا في مؤسسة مناجم

الفوسفات، somiphos tebessa، أما الحدود الزمانية الميدانية المتعلقة بالاستبيان المقدم لعينة من عمال المؤسسة فيتم خلال الفترة الممتدة بين 2017-2018

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه، فموضوع الاستثمار في المورد البشري والإبداع في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الحديثة التي لثم تتحدد معالمها بصورة نهائية، فأصبح المورد البشري هو المورد الحقيقي الذي تبنى عليه المؤسسات إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على مخرجات هذا الأخير. ولعل ما يميز هذا العصر استخدام التكنولوجيا المتطورة في جميع مراحل العملية الإنتاجية فأصبح الإبداع ضروري لبقاء هذه المؤسسات في المنافسة على المدى الطويل، أيضاً لقد تطرق الكثير من الباحثين عن موضوع الاستثمار في المورد البشري والإبداع بشكل منفرد، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الربط بين متغيرين في شكل علاقة سببية من شأنها أن تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأن تضيف شيئاً جديداً للرصيد المعرفي خاصة الدراسة الميدانية.

### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- واقع الاستثمار في المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بأخذ عينة عن أكبر المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر، وربطه بتحقيق الإبداع.
- محاولة إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استخلاص النتائج والتوصيات المقترحة للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

### سادساً: منهج الدراسة

- بالنسبة للجانب النظري سوف نعتمد في هذا الجزء على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب والمذكرات باللغة العربية والأجنبية، والمجلات الدولية ومجلات التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، والإطلاع على شبكة الانترنت من أجل معرفة أحدث الدراسة التي تناولت موضوع الدراسة
- أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على نتائج عملية الاستبيان، وبالاعتماد أيضاً على المقابلة مع مسيري مؤسسة عينة الدراسة.

### سابعاً: صعوبات الدراسة

#### يمكن تلخيص صعوبات الدراسة في النقاط التالي:

- صعوبة الحصول على مقابلة شفوية مع مسيري المؤسسة لكثرة التزاماتهم المهنية
- صعوبة ربط العلاقة بين الاستثمار في المورد البشري الإبداع في المؤسسة محل الدراسة كون ذلك في طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي عمومي، حيث يغلب على هذا الطابع قلة المنافسة ودعم الدولة مما يجعل مثل هذه المؤسسات غير مهتمة بالأساليب التنافسية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، الإبداع والأبتكار.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة، وهذا يرجع لعدم وجود اتفاقيات تعاون وتبادل الخبرات بين مؤسساتنا الاقتصادية والجامعات.
- صعوبة تعبئة جميع الاستبيانات كون عدم إعطاء العمال اهتمامهم بالموضوع.

#### ثامناً: هيكل الدراسة

لأجل معالجة هذا الموضوع اقتضت الحاجة إلى تقسيمه إلى ثلاثة فصول: فصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، والفصل الآخر يمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث:

تطرقنا في **الفصل الأول**: إلى الإطار المفاهيمي حول الاستثمار في رأس المال البشري وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول نبرز فيه مفاهيم عامة حول رأس المال البشري، والمبحث الثاني تناولنا فيه الاستثمار في رأس المال البشري، أما المبحث الثالث فعالج موضوع وسائل الاستثمار في رأس المال البشري.

أما في **الفصل الثاني**: اشتمل على الإبداع ومحدداته في المؤسسة الاقتصادية، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تكلمنا فيه عن مفاهيم أساسية حول الإبداع، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث فتناول موضوع حماية الإبداع.

#### أما في **الفصل الثالث**: تعلق بالدراسة تطبيقية لمؤسسة سوميفوس تبسة somiphos tébessa

تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ونشاطها، هيكلها التنظيمي، نوع الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير مواردها البشرية، صور الإبداع داخل المؤسسة، وعلاقة الاستثمار في المورد البشري بالإبداع داخل المؤسسة.

#### تاسعاً: المنهج المتبع

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، من خلال دراسة الحالة حيث

يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالاعتماد على الأدوات الإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS

### عاشرا: الدراسات السابقة:

سنطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها:

### أولا: الدراسات العربية

- دراسة محمد دهان(2010)،الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري،مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 2010.

درس الباحث العلاقة التعليم ورأس المال البشري، ودور هذا الأخير في النمو الاقتصادي،و توصلت الدراسة إلى أنه وبعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير المسبوقة التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية،والتي فشلت النظريات الاقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقا إلى اعتباره استثمارا منتجا واستراتيجيا في رأس المال البشري.

- دراسة عباس نجمة(2012)، واقع وأفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع، دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة باتنة 2012 .  
تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداعمة للإبداع ومعوقاته على مستوى مخرجات الإبداع، في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر معتمدة على مجموعة من المؤشرات (الخصائص الشخصية للقائد المبدع،تكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير)

أسفرت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة للإبداع ومخرجات العملية الإبداعية.

- دراسة صليحة بوضوردي (2015)، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير مؤسسات 2015، وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: ما مدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومجمع صيدال خصوصا بأهمية التغيير، وما مدى تبنيتها للإبداع كمدخل لإدارته؟ وكشفت الدراسة عن قصور بارز في النظام الوطني للابتكار والذي وضعه التقييم الكمي والنوعي لكل من مدخلاته ومخرجاته، نتيجة التفاعل بين مكوناته من جهة، وضعف الاستثمار في هذا المجال من جهة أخرى، مما يدعو إعادة النظر في إدارة الدولة لمكتسباتها المعرفية والبشرية والمالية و الهيكلية وتغيير ثقافتها نحو الإبداع والابتكار.

- دراسة فرحاتي لويزة(2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير 2016،

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده ( رأس مال بشري، رأس مال الزبوني، رأس المال الهيكلي) و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( الجودة، التكاليف...) في شركة الاسمنت عين توتة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كل من رأس المال البشري، والهيكلي بدرجة كبيرة في تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري و إدارته كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية. وضرورة التعامل معه على أنه مورد إستراتيجي.

- دراسة عبد الصمد سميرة(2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة دكتوراه علوم 2016.

هدفت الدراسة إلى تبين دور كل من في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات وتمت الدراسة في مصنع الاسمنت عين توتة بابتنة، وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب باعتماد العديد من الأساليب.

علاوة على تقييم كفاءاتها البشرية باستمرار، و تتمتع المؤسسة بمركز متميز على المستوى المحلي و الوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات، و يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة في تحقيق تميز الأداء من خلال زيادة الكفاءة و الفعالية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1- S. Firer and L. Stanbani, 2003) (Testing The Relationship between Intellectual Capital and Company's Performance.

تعد هذه الدراسة من أول الدراسات التي حاولت الكشف عما إذا كانت مكونات رأس المال الفكري وفي مقدمتها رأس المال البشري، تشكل جوهر وأساس قيمة المنظمة والورد الأهم للأعمال الذي يمكن أن يشرح الأداء والوصول إلى مستويات متميزة منه، وذلك من خلال اختيار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائي) وأداء الشركة، وذلك باستخدام عينة مؤلفة من 65 منظمة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية ( الصناعات الكيماوية، الاتصالات، النشاطات إلكترونية، الكهربائية، المالية والتأمين)، وقد عبر الباحثان عن الأداء من خلال: الإنتاجية، الربحية والقيمة السوقية، ورأس المال الفكري من خلال القيمة المضافة

لمكوناته، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري ومختلف مكوناته على أداء وربحية الشركات.

## 2- Arther diamond-2006. (schumpeter creative destruction, arview of the evidence)

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية نظرية الهدم الخلاق لشوم بيتر، حيث ناقش الباحث النظريات التي أتى بها شوم بيتر الذي يرى في بداية كتاباته حول الإبداع متأثراً بقدرات المؤسسات الكبيرة أن هذه الأخيرة هي الأكثر قدرة على الإبداع، باعتبار هذا الأخير يحتاج إلى استثمارات كبيرة في نشاطات البحث والتطوير، ثم يعود ليثمن الدور الكبير للمقاول حيث يرى أن المؤسسة الصغيرة بإمكانها الإبداع أكثر لما لدى المقاول من صفات كالمخاطرة والمبادرة، ويستنتج الباحث في الأخير أن كلا من المؤسسات الصغيرة والكبيرة بإمكانها الإبداع من خلال تبني مفهوم الهدم الخلاق، كما يشير إلى ضرورة قياس الإبداع من خلال عملياته نتيجة لصعوبة قياسه من خلال النتائج.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الاستثمار في رأس المال البشري

في العصر الحديثة تغيرت المفاهيم التي كانت سائدة في السابق في الستينيات من القرن الماضي التي تعتبر أن نمو ونجاح المؤسسات يعتمد فقط على عناصر الإنتاج الرئيسية من موارد مادية وموارد مالية وأصبح للعنصر البشري دور بارز في عملية التحول من المنظمات العادية إلى منظمات المعرفة أو المنظمات المبدعة، فرغم أهمية الموارد المادية والطبيعية بدون رأس مال البشري الكفاء والمدرب ليس لها أية قيمة لأن البشر هم وحدهم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها للعمليات الإنتاجية والرفاهية، فثروة الأمم الحقيقية تكمن في قدرات مواطنيهم ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع لوضع تنمية قدرات الرأس المال البشري في مقدمة أولياتهم أثناء القيام بعملية التخطيط باعتبار تنمية رأس المال البشري من أهم العوامل التي تساعد على في الإسراع بعملية التنمية الشاملة ليست على مستوى المؤسسة فقط بل على المجتمع ككل.

إن الاهتمام الحالي بالاستثمار في رأس المال البشري سواء على مستوى المؤسسات من خلال التركيز على الموارد البشرية أو على مستوى الدولة من خلال نظم التعليم والتكوين والرعاية الصحية نتاج تطور مستمر لمفهوم الرأس مال البشري وعوائده المختلفة بالنسبة للمؤسسة أو الدولة على حد سواء.

وعموما يكمن أن نقسم التناول العلمي لمفهوم الرأس مال البشري من قبل علماء الاقتصاد وفيما يلي نستعرض أهم محطات تطور مفهوم لرأس المال البشري من خلال التطرق إلى المبحث التالي:

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

يحتل العنصر البشري قمة هرم الاستثمارات الفكرية لأية منظمة، كون مختلف الموجودات الفكرية الناجمة عن الإبداع والابتكار من عمليات وبرمجيات وبراءات اختراع وغيرها، ما هي إلا نتاج لرأس المال البشري بالمنظمة، ولقد تدرج الاهتمام بالعنصر البشري بمراحل عديدة إلى أن أصبح التعامل معه كرأس مال، وقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات وأخذ يزداد الاهتمام به اليوم باعتباره أثمن الموجودات بالنسبة للمنظمات والاقتصاديات، وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي مستقبلاً.

## المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري وأهميته

يعتبر الاقتصادي ألفريد مارشال من الاقتصاديين الأوائل الذين نظروا إلى البشر على أنه رأس مال يجب استثماره وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري وذلك من باب الاستفادة من طاقاته للبناء وقدرته على الإبداع. هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فبعضهم اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون ما تملكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة بالعمل، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي تناولت مفهوم رأس المال البشري.

## أولاً: تعريف رأس المال البشري

وردت عدة تعريفات لرأس المال البشري باختلاف وجهات نظر المفكرين، نذكر أهمها:

يعرف شولتز رأس المال البشري على أنه ( مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما إذا كان الكلي فيحتسب من المجتمع الكلي للسكان)<sup>1</sup>

ويرى بيكر في كتابه " رأس المال البشري " الذي تم نشره عام 1964، أن المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل الآلات والمعدات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر ويرى أيضاً رأس المال البشري على أنه<sup>2</sup>

- سلعة استهلاكية: وهي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم والتكوين في كل زمان ومكان.

- سلعة خاصة: كل فرد يمتلك كفاءته الخاصة به والتي تتجدد حسب قدراته العقلية والجسمية والتي لا يمكن استغلالها بدون رضا مالكيها.

<sup>1</sup> نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس -سليف-،2013)،ص03.

<sup>2</sup> نادية إبراهيمي، نفس المرجع السابق، ص 4

مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.<sup>1</sup>

وجاء تعريف رأس المال البشري في قاموس أكسفورد بأنه (مهارات القوى العاملة تمتلك أو تعتبر مورداً أو أصولاً) 2 وهي تشمل فكرة أن هناك استثمارات في الناس (مثل التعليم والتدريب والصحة) وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد

عرف رأس المال البشري بأنه الأسهم غير الملموسة من المهارات التي تتجسد في العاملين، في عصر التكنولوجيا والمعلومات، أصبحت الأصول البشرية هي المصدر الرئيسي لتحقيق قيمة مضافة للشركات.

إن قيمة رأس المال البشري عبارة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتمثلة في دخل الشركة الناجم عن الاستثمار في رأس المال البشري.<sup>3</sup>

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة، إلى أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها التي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري بأنه موجودات غير ملموسة وهو مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

ويعتبر رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عصر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكاملة في عقول العاملين. كما يعتبر واحد من أهم البنى لرأس المال الفكري.

### ثانياً: مكونات رأس المال البشري

أن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي<sup>4</sup>:

- **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف، والتجارب، والتصرفات، والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- **التجارب والخبرات:** وهي مجموعة التجارب والخبرات العملية والعلمية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة.

<sup>1</sup> عادل حرجوش المرغجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، (بدون طبعة منشوات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 9

<sup>2</sup> Claudia Goldin, **Human Capital**, (Department of Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research), p2

<sup>3</sup> عبد الله علي الفريشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، (أعمال المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثاني عشر، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن)، 2013.

<sup>4</sup> بن عمار حسينية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية: دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. 2008-2009). 17

- **المعارف:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

### ثالثاً: خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص، والتي تميزه عن سائر عناصر الإنتاج، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- أن رأس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات وإنما يستهلكها أيضاً
- أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هناك الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
- بوفاة الإنسان يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي الذي يمكن إن يحول إلى مواد أولية.
- يتكون رأس المال البشري من جزأين:<sup>2</sup> جزء فطري وجزء مكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري الذي يمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:

أ- **رأس مال بشري عام:** هو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

ب- **رأس مال بشري خاص:** هو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة أو بمؤسسة بحد ذاتها.

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى التجديد.
- يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

### رابعاً: أهمية رأس المال البشري

لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم الفكرية على أهمية دور الإنسان في التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، وأدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبتها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي إلى حدوث تغيرات متلاحقة في أساليب وطرق الإنتاج نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع وغيرت بذلك موقع الإنسان ودفعته إلى الأمام في المراكز الإنتاجية وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي، مما أدى إلى ضرورة رفع من مستوى الإنسان وزيادته قدراته الفكرية عن طريق تدريبه وزيادة ممارساته الفكرية في البحث والتطوير.

<sup>1</sup> أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013) ص 34

<sup>2</sup> الرشدان عبد الله زاهي، في اقتصاديات التعليم، (دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008)، ص 85

- ويمكن حصر أهمية الكفاءات البشرية في دعم تنافسية المنظمات في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- أن المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر عنصر جوهري في زيادة تنافسية المؤسسات، وكذلك أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية.
  - هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه.
  - يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية و الجهل يؤثران تأثيرا فعالا على مستويات الصحة الفردية والعامه.
  - يساهم العنصر البشري في خلق مصادر جديدة من الدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط مصدر غير متجدد
  - البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات، وهو ما يفسر حقيقة تنافس الشركات على استقطاب المواهب والمحافظة عليهم وهي من أهم مسؤوليات إدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري

كثيرا ما يتم ذكر رأس المال البشري ورأس المال الفكري كمصطلحين مختلفين من حيث المعنى وهناك من لا يفرق بينهما، وقبل تحديد العلاقة بينهما لابد أولا من الوقوف على مفهوم رأس المال الفكري.

#### أولا: تعريف رأس المال الفكري

كون رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد فلا زال الغموض والجدل والنقاش يميزه خاصة أنه يتعلق بشيء أثري وغير ملموس، ويعد Ralpy stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري في بداية التسعينات حيث قال "الآن قد حل محل المصادر الطبيعية والنقد الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات الشركات" وقد ذهب الكثير إلى أن مصطلح الأصول غير الملموسة أصول المعرفة، رأس المال الفكري تعبر عن ذات الأمر، و لقد وردت تعاريف عديدة لرأس المال الفكري نذكر أهمها:

- تعريف ستيوارت توماس، في كتابه ( رأس المال الفكري، الثروة الجديدة للمنظمات 2004)، حيث يعرفه على أنه: " المادة الفكرية من معرفة ومعلومات وملكية فكرية وخبرة، والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة<sup>2</sup>. مركزا على دور رأس المال الفكري في تكوين الثروة"، ويقابل مصطلح رأس المال الفكري اللاملموسية، ويعبر عن الجانب المحاسبي له، ويقابلها في رأس المال المادي مصطلح الملموسيات على الماديات ممكنة وسهلة القياس.
- مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم سهولة نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة.

<sup>1</sup> محمد إليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية، (ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر- يومي 14 و 15 أفريل 2009). ص 7

<sup>2</sup> صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، سنة 2014-2015)، ص 194

- يبنى مفهوم رأس المال الفكري على اعتباره القدرة التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة وهو بذلك يعني<sup>1</sup>:
- أ- امتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين- في كافة المستويات- لها القدرة على تطوير وتحديث النظام الإنتاجي لدى المنشأة وبطرق متميزة أي غير تقليدية
- ب- الموارد المعرفية المتمثلة في:
  - العلامات التجارية وبراءات الاختراع.
  - المعارف العملية للعاملين بالمنظمة والتعليم المتراكم والخبرة.

وبالتالي هو ناتج عن عمليات متتابة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها. ويتم تكوين رأس المال الفكري من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة والذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة ثم أخيراً يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الاتصال كوسطاء معرفة.

### ثانياً: علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري

لمعرفة العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري لابد من معرفة مكونات رأس المال الفكري فحسب تصنيف despers et channvel رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي<sup>2</sup>:

- 1- رأس المال البشري: ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم و الإجراءات التنظيمية.
- 2- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.
- 3- الموجودات العلمية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل: شبكة التوزيع، تسهيلات العمليات.
- 4- الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة

يلاحظ من دراسة النموذج السابق أن رأس المال البشري يشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري. وضمن هذا المحور سيجري التركيز على هذا العنصر المهم في تشكيلة رأس المال الفكري. إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أموالاً متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الإبداعات و الاختراعات؛ أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار ويؤكد<sup>3</sup> Pech and Tweed, Mcgreger على أن رأس المال البشري يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة. ورغم أن الاقتصاد المعرفي يتطلب الكثير من التغيرات الجوهرية التي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح في ظل هذا

<sup>1</sup> رابع عرابية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. (جامعة الشلف، الجزائر)، ص 3

<sup>2</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، (قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005)

ص 6

<sup>3</sup> سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير، جامعة البحرين، 2014 ص) 89

الاقتصاد الجديد، غير أن هناك بعض القضايا التي لا تتغير مع تغير أنماط الاقتصاديات، وهذا ما يؤكد عليه Porter؛ إذ في ظل فترات تقلب الأعمال، فإنه في الأغلب يبدو أن هناك قواعد جديدة للمنافسة؛ ولكن ومع ذلك فإن عملية تحقيق القيمة الاقتصادية المناسبة للمنظمة أصبحت هي الحكم النهائي لنجاح الأعمال. والقيمة الاقتصادية هي لا شيء إذا انعدمت الفجوة بين السعر والكلفة. ويمكن الاعتماد بصورة أساسية على الربحية المستدامة في قياس تحقق القيمة الاقتصادية المناسبة للمنظمة. ولذلك، فإن الربحية تظل قيمة جوهرية للحكم على نجاح المنظمات سواء في الاقتصاد المعرفي، أو في الاقتصاد التقليدي.

ويشير Neville، إلى أن المهارات العقلية، وما يرافقها من مضامين نفسية، هي أهم عناصر نجاح المنظمة في عصر المعلومات والمعرفة.

### المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري وإدارته

هناك عدة أسباب دعت للحاجة لرأس المال البشري الكفاء، ولكي تستفيد المنظمات من كافة الطاقة البشرية لا بد لها من إدارة العنصر البشري، والعمل على تنمية قدراته عن طريق منهج علمي متكامل.

#### أولاً: أسباب الحاجة لرأس المال البشري

ما يميز الفترة الحالية أنها تشهد تغييراً متصارعاً على جميع المستويات منها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذا ما أدى إلى إحداث فجوة بين متطلبات التغيير وقدرة الأفراد على التكيف مع هذا التغيير مما أكد على ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في الرأسمال البشري كمفتاح للمواكبة والتطور. غير أنه هناك أسباب عديدة أخرى سرعت من وضوح الحاجة إلى الرأسمال البشري، ونذكر منها ما يلي:

#### 1- أسباب تاريخية:

هذه الأسباب هي نتيجة التغيرات التاريخية على مختلف الأصعدة ونذكر منها:

- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية. حيث أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية<sup>1</sup>
- تغيير المفاهيم حول العنصر البشري من اعتباره كمجرد عامل ثم ظهور إدارة الأفراد لتتطور بعد ذلك إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري أصل من أصول المؤسسة.
- ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز في الستينات وما تبعها من أبحاث وتطبيقات.
- تطور أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها مفهوم دورة حياة العاملين ومفهوم خريطة الإحلال ومفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

#### 2- أسباب اقتصادية واجتماعية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل بكري، الموارد البشرية واقتصادياتها، (دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1986)، ص 320.

<sup>2</sup> وعيل ميلود، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها. (حالة: الجزائر، مصر، السعودية- دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014)، ص 75

- تعتبر الأسباب الاقتصادية والاجتماعية الأكثر تأثيراً في بلورة الحاجة إلى الرأسمال البشري و التي من أهمها:
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وظهور أساليب تنافسية حديثة و معقدة تحتاج إلى كفاءات عالية وبالتالي مكوئها الأساسي العنصر البشري.
  - انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الإنتاجية والخدمية.
  - تفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة والندرة و تقنيات الأسعار.
  - اهتزاز القيم والتغيير في اتجاهات الأفراد.
  - ظهور ونمو التنظيمات العمالية ومفاهيم العدالة الاجتماعية.

### 3- أسباب تكنولوجية

- تعتبر هذه الأسباب نتاج الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ومن أهم هذه الأسباب نجد
- التحول من المجتمع الصناعي التقليدي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة.
  - ظهور الحاسوب والبرامج المتخصصة في إدارة عمليات الموارد البشرية مثل إنشاء بنك المعلومات للعاملين في أسواق العمل لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات و بربطها بشبكة معلومات تخدم أسواق دولية.
  - الانفجار العلمي والتكنولوجي مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة كالصناعات الالكترونيات وصناعة الخامات....)
  - التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينيات إلى تحقيق الرفاهية وقيمها.
  - التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية والتدقيق المتسارع للمعلومات.
  - التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي، حيث أصبح عمله لا يقاس بالساعات وإنما لقدرتهم على اتخاذ القرارات.
  - الابتكار والمرونة في تطبيق الأساليب الإدارية.

### ثانياً: إدارة رأس المال البشري

تشير إدارة رأس المال البشري إلى إدارة موظفي المنظمة بهدف المساهمة بشكل كبير في الإنتاجية الإجمالية للمنظمة. ففي لغة الرجل العادي، تشير إدارة القوى العاملة للمنظمة إلى إدارة رأس المال البشري. وتُعرف إدارة رأس المال البشري بأنها عملية اكتساب و تدريب و إدارة و استبقاء الموظفين للمساهمة بفعالية في عمليات المنظمة<sup>1</sup>.

أكد Squires Paul إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات<sup>2</sup>. وهذا ما لا تدركه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة، سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردودات الاقتصادية منها، ومن الجد بالذكر أن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة والمقصود هنا إدارة المعرفة والمهارات هذه الأخيرة الأكثر

<sup>1</sup> إدارة رأس المال البشري في الموقع (<https://hrdiscussion.com/hr120693.html>) تاريخ الاطلاع 2018/02/10

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009) ص209

شمولية مما يعرف اليوم بإدارة المعرفة<sup>1</sup> (Knowledge Management). كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات , ويمكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها . وأن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة هما:

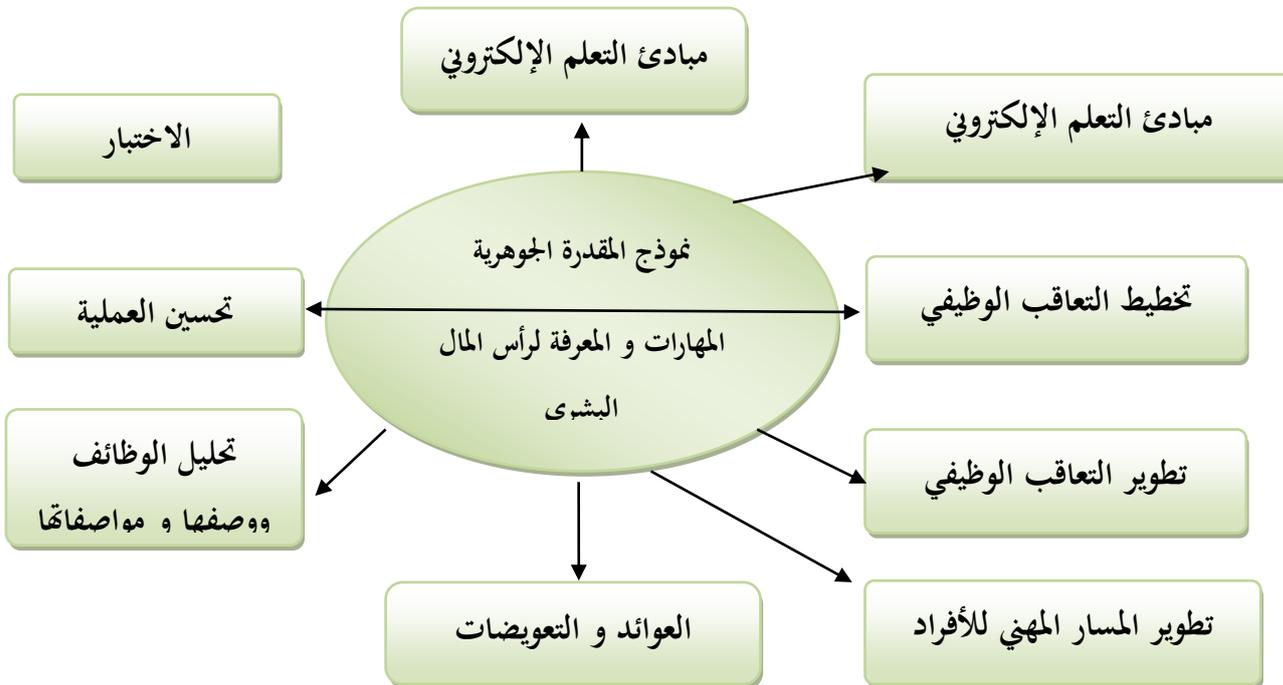
1- تحديد إدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه .

2- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

فالعنصر الأول يعني بدراسة متطلبات المهارات و المعرفة المرغوبة في الوظائف، بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم والعنصر الثاني هنا يكمن من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف، وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات باستعمال المسموحات الدقيقة التي تشمل العمال و المشرفين والمديرين، للحصول على تقييمات لتلك المهارات والمعرفة<sup>2</sup>.

الشكل الموالي يعطي تصورا واضحا عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة.

الشكل رقم 01: نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009)، ص 209

ص 111.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، نفس المرجع السابق، ص 209

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 210.

يوضح النموذج السابق أن المهارات و المعرفة المذكورة، تعد حاسمة للعديد من الوظائف لرأس المال البشري، وكذلك لتشغيل المقدرة الجوهرية، فالخطوة الضرورية هنا في إدارتها هي إيجاد معيار للمهارات و المعرفة بهدف خلق لغة مشتركة، و من حيث أن المنظمة والوظائف المحددة فيها. تحدد القائمة الخاصة بتلك المهارات و المعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها، وبال جودة المناسبة وإزالة ما يفرض الحاجة بينهما، و ذلك منعا لحدوث الكلفة الزائدة. مما سبق ذكره نستنتج أن إدارة رأس المال البشري تمثل إدارة المكتسبات المعرفية والمهاراتية للأفراد التابعين للمؤسسة إضافة إلى أنها نظرة بعيدة المدى للمورد البشري تسعى المؤسسة بواسطته لبلوغ أهدافها، كما أنها تشير إلى عمليات توجه جهود الموظفين والإشراف، والمحافظة عليهم.

### المطلب الرابع: نظريات رأس المال البشري

إن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا في الستينات من القرن الماضي غير أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى النظريات المفسرة لرأس المال البشري.

#### 1- نظرية تيودور شولتز 1961

حاول شولتز البحث عن تفسيرات علمية لتفسير الزيادة في الدخل، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام برأس المال المادي إلى الاهتمام برأس المال البشري، وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الاقتصادي ينفي تلك الفترة وركز كل اهتماماته إلى هدف الوصول إلى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية والتطور الاقتصادي.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أنه أشار بل وجوب اعتبار مهارات وكفاءات ومعارف الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظره، أن هذا النوع من الاستثمار يحقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية، أكثر من الاستثمار في الرأس المال المادي وبالتالي فهو يرى نمو رأس المال البشري يمكن إن يكون من مميزات النظام الاقتصادي<sup>1</sup>.

وقد بين شولتز مفهوم رأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد بين شولتز مفاهيمه هذه، بناء على فرضية أساسية مفادها وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية، وهو يشير إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار إلا أنه هناك الكثير

<sup>1</sup> W. Schultz, **Human Capital: (Policy Issues and Research Opportunities, Volume 6,1979).**p8

من المؤشرات التي تثبت تبت وجود جزء كبت من الزيادة في الدخل القومي التي يمكن تفسيرها اذا ما تمت المقارنة بين الناتج القومي كمخرجات ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.

## 2- نموذج دينيسون لرأس المال البشري 1962

لقد اهتم دينيسون بدراسة عوامل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية والعوامل البديلة، وقياس أثر كل العوامل المختلفة و من بينها المستوى التعليمي على الدخل القومي الأمريكي، وتوصل إلى أن عامل التعليم ساهم بنسبة 23 % من مجموع الزيادة الحاصلة في الدخل القومي، وكانت تلك الدراسة تمهيد لظهور فكرة الاستثمار في رأس المال البشري.

تعتبر دراسة دينيسون من الدراسات البارزة التي قامت بتحليل مصادر النمو الاقتصادي واكتشاف دور وتأثير رأس المال البشري باستخدام مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي، ويمكن توضيح المنهجية التي اتبعها دينيسون من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- أ- قام دينيسون باحتساب العامل الموزون،<sup>2</sup> وافترض دينيسون أن متوسط الأجور للأفراد في المرحلة الابتدائية يساوي 100 (متوسط الأجور للأفراد  $w=100$ ) وبناء على هذا الأجر قام بتكوين رقم قياسي للمراحل التعليمية الأخرى، وبالاعتماد على المستوى الأساسي تم احتساب أوزان ثمانية مستويات تعليمية إضافية والعمود الأول في الجدول 3.1 بين العامل الموزون بين المراحل التعليمية المختلفة.
- ب- بعد احتساب العمل الموزون، قام باحتساب التوزيع المثوي للعمالة المستغلة فعليا حسب المستوى التعليمي، والعمود 2 و 3 في الجدول يوضحان هذه التوزيعات حسب المستوى التعليمي.
- ت- عند كافة المستويات التعليمية، يتم الحصول على الرقم القياسي للسنة المطلوبة و الأعمدة (4) و (5) من الجدول يوضحان ذلك والرقم المهم هو المجموع الكلي: (140.128) للذكور و (124.748) للإناث وبنفس الطريقة يتم الحصول على الأرقام القياسية لسنوات أخرى.
- ث- تم تعديل الأرقام القياسية السنوية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار مستوى البطالة.
- ج- كذلك تم تعديل الأرقام القياسية السنوية لتأخذ بعين الاعتبار الأيام الدراسية خلال السنة ومعدل الحضور اليومي.

العامل الموزون ( $w_e$ )،

التوزيع المثوي للعمالة ( $P_e$ ) حسب الجنس،

الرقم القياسي الأساسي ( $P_e, W_e$ )

<sup>1</sup>شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، (رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2015) ص 59

<sup>2</sup>العامل الموزون: و هو يشير إلى العوائد النسبية للأفراد في مستوى تعليمي معين مقارنة بمستوى أساس قد حدده بالتعليم الابتدائي

جدول (1) يوضح الآلية التي تم استخدامها بواسطة دينيسون

| الرقم القياسي |            | التوزيع النسبي للعمالة (Pe) |       | العامل الموزون we | المستوى التعليمي      |
|---------------|------------|-----------------------------|-------|-------------------|-----------------------|
| إناث ( 1*3 )  | ذكور (1*2) | إناث                        | ذكور  |                   |                       |
| 5             | 4          | 3                           | 2     | 1                 |                       |
| 0.158         | 0.315      | 0.21                        | 0.42  | 75                | أمي                   |
| 0.89          | 2.189      | 1                           | 2.46  | 89                | ابتدائي 1-4           |
| 4.06          | 6.858      | 4.19                        | 7.07  | 97                | ابتدائي 1-7           |
| 8.14          | 10.830     | 8.14                        | 10.82 | 100               | إبتدائي 8             |
| 20.15         | 19.88      | 18.16                       | 17.91 | 111               | ثانوي عالي 1-3        |
| 62.744        | 45.59      | 50.6                        | 36.77 | 124               | ثانوي عالي 4          |
| 18.66         | 18.62      | 12.70                       | 12.67 | 147               | كليات مجتمع 1-3       |
| 6.59          | 13.74      | 3.49                        | 7.27  | 189               | كليات مجتمع 4         |
| 3.329         | 10.118     | 1.52                        | 4.62  | 219               | كليات مجتمع 5 أو أكثر |
| 124.748       | 128.140    | 100                         | 100   | 1000              | المجموع               |

المصدر: شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2015، ص 60

ح- الخطوات من 1 إلى 5 تبين الأرقام القياسية السنوية للتعليم بالنسبة للذكور و الإناث و للحصول على الرقم القياسي الموحد للفترة ( 1929-1969 ) قام ديسيون بوزن الرقمين القياسيين بالعوائد الكلية، وذلك للحصول على رقم قياسي نهائي للجنسين مجتمعين كما يظهر الجدول التالي:

جدول (2): الأرقام القياسية النهائية لأثر التعليم على عنصر العمل

| السنة | ذكور (1) | إناث (2) | المجموع (3) |
|-------|----------|----------|-------------|
| 1929  | 83.18    | 86.79    | 83.71       |
| 1948  | 93.4     | 96.33    | 93.85       |
| 1969  | 107.08   | 105.01   | 106.71      |

المصدر: شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2015، ص 61

ويلاحظ من الجدول (2) ارتفاع الرقم القياسي الكلي للتعليم من 83.71 عام 1929 إلى 106.71 عام 1969، بزيادة مقدارها 27.5%، وهذا يعني زيادة في تعليم العامل بالمتوسط بمقدار 27.5% في عام 1969، كما كان يتلقاه العامل في عام 1929.

وللحصول على مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي قام دينسون بضرب حصة عنصر العمل (75%) في مقدار الزيادة التي تحققت من الرقم القياسي الكلي ومن ثم قام بضرب الناتج في معدل النمو السنوي في نصيب الفرد بين العاميين 1929، 1969 (1.89%)، وعند إجراء هذه العمليات ( $189.0 * 0.275 * 0.75$ ) يتضح أن مساهمة التعليم في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بلغت 0.39%

كما يظهر في الجدول (3)

جدول (3): تقديرات مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي حسب طريقة دينسون (Denison)

| 1969-1929 | 1969-1948 | 1948-1929 | البيان  |
|-----------|-----------|-----------|---|
| 3.33      | 3.85      | 2.75      | معدل النمو في مجمل الدخل القومي الحقيقي                 |
| 0.39      | 0.41      | 0.40      | كمية النمو التي تعزى إلى التعليم                        |
| 11.70     | 10.60     | 14.50     | النسبة المئوية للنمو الذي يعزى للتعليم                  |
| 1.89      | 2.27      | 1.47      | معدل النمو الحقيقي للنصيب العامل الواحد من الدخل القومي |
| 20.60     | 18.10     | 27.2      | النسبة المئوية للنمو الذي يعزى للتعليم                  |

المصدر: شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، (رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2015) ص 61

يتضح من الجدول (3) أهمية التعليم كعامل من عوامل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع أن أهميته كانت أكبر في الفترة الأولى (1929-1948) مقارنة مع الفترة الثانية (1948-1969)، إلا أنه وبالأرقام بقيت مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي مستقرة نوعاً ما.

ويلاحظ أن حسابات دينسون لا تأخذ بعين الاعتبار سوى الزيادة في المستوى التعليمي للقوى العاملة ولا تتطرق إلى التحسن الذي يطرأ على مستوى تعليمي معين وأثره على الملتحقين الجدد بسوق العمل، وهذا الأمر لا يجب إغفاله نظراً لأهميته في رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة و تحسن أدائها الاقتصادي.

### 3- نظرية بيكر 1962

يعتبر بيكر أحد أبرز منظري مفهوم رأس المال البشري حيث أسس للكثير من الكتابات بكتابه "رأس المال البشري" والذي نشره في 1964، والذي ركز فيه على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال

البشري، مما يحذو بالمنظمة إلى اعتبار تكاليف التدريب والتعليم استثمارا يضع الفرد في قلب عملية التغيير، وهذا يعيد DEL إلى الاستثمار من DEL ناحية اقتصادية و الذي هو إنفاق<sup>1</sup>:

- يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛
  - تراكم على شكل رأس مال قابل للامتلاك في الإنتاجية المستقبلية؛
  - هي قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق
  - ويعتبر التدريب استثمار منتج للفرد والمنظمة على حد سواء من حيث أنه : دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي ابتغاء الحصول على عائد متوقع : فاستثمار الفرد في نفسه = (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) للحصول على عائد (الزيادة في الراتب )
- أما استثمار المنظمة = (تكلفة التدريب + فقد ما كانت ستكسبه من نشاط الموظف) للحصول على:**
- (زيادة الإنتاجية)**

يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة (جودة الإشهار، دراسة السوق... إلخ.) ويمكن اعتبار برامج التدريب من ممتلكات المنظمة شأنه شأن سائر الاستثمارات المادية الأخرى إلا أن اعتبار التدريب استثمارا يصطدم ببعض العوائق أهمها:

أنه ليس وسيلة إنتاج مثل الآلات و المعدات؛

أنه لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، ذلك أن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فقد يغادر الفرد المنظمة؛

اختلاف التدريب عن الاستثمار المادي، ذلك أنه من الصعوبة جدا ضبطه الأرقام في ما يتعلق بالتكاليف أو العائد.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح مدى تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة والمتغيرات الاقتصادية الأخرى، ويعتبر معدل العائد على الاستثمار المؤشر الرئيسي في تحديد مقدار هذا الاستثمار. ومن أهم العوامل المحددة للاستثمار في رأي بيكر عمر الفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة السيولة، ودرجة الخطر، والمعرفة... ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسير الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين عمر الاستثمار و الإيرادات وكذا توزيع الإيرادات؛ فأغلب الاستثمارات تحقق الزيادة في الإيرادات ولكن على المدى البعيد، في حين نجدها قليلة على المدى القصير، ذلك أن تكاليفها تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت؛ وبما أن هذا التأثير يمكن تعميمه على مختلف أنواع الإيرادات فإنه يمكن الخروج بنظرة شمولية وموحدة تساعد في تفسير ظواهر عديدة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارات الفرد.

#### 4- نموذج رومر

<sup>1</sup> نور الدين، الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة" (دراسة حالة مؤسسة سونطراك في الفترة 2005-2010"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،

عرض رومر نموذج الذي يقوم على أساس فكرة أن تراكم رأس المال لا يكفي لتأمين النمو الطويل الأجل في غياب التقدم التكنولوجي<sup>1</sup>، لأن هذا التراكم لا بد في نهاية المطاف أن يصل إلى تناقص الغلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إظهار أهمية المعرفة والتغيير التكنولوجي، وقام رومر بوضع نموذجان للنمو الاقتصادي، كان الأول عام 1986 حيث بين فيه أن المعارف تلعب دورا نسبيا في تحقيق النمو انطلاقا من فكرة التعلم والتمرن والتدرب. والطريقة الواحدة لتفسير النمو الداخلي وفقا لرومر هي تراكم المخزون المعرفي بوصفه شكلا من أشكال رأس المال، أما النموذج الثاني كان في عام 1990 والذي نص على دور رأس المال البشري في تعزيز النمو، فالاقتصاديات ذات المخزون الأكبر من رأس المال البشري من المتوقع أن تنمو بمعدل أسرع من الاقتصاديات التي تملك مخزون أقل من رأس المال البشري.

قام رومر بتقديم نموذج النمو الداخلي سنة 1990 وحسب رأيه فإن خلق أفكار جديدة يعتبر دالة طردية في رأس المال البشري، أي أن الزيادة في رأس المال البشري يناسبه الزيادة في رأس المال المادي مما يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي، فتراكم رأس المال البشري يسهل استخدام وتطبيق التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

### نموذج رومر في النمو الاقتصادي 1990

يفترض رومر في هذا النموذج أن هناك ثلاثة قطاعات اقتصادية هي:

1- قطاع البحث والتطوير.

2- قطاع إنتاج السلع الوسيطة.

3- قطاع إنتاج السلع النهائية.

حيث يقول ان الدافع للنمو الاقتصادي يكمن في التقدم التقني نتيجة قرارات للمؤسسة المقدمة لقطاع البحث ولذي يستخدم العمل ومخزون المعارف المتوفر لإنتاج معارف جديدة، حيث أن المعرفة في هذا القطاع سلعة عامة غير منافسة وغير محتكرة فكل الباحثين يمكنهم استخدام مخزون المعارف المتوفر وهذا القطاع يسمى بقطاع البحث والتطوير.

قطاع إنتاج السلع الوسيطة، يتكون من مؤسسات تنتج سلع وسيطة أما فيما يخص قطاع السلع النهائية فإنه يستعمل العمل و رأس المال، يتكون من مختلف السلع الوسيطة لإنتاج السلع المخصصة للاستهلاك و الاستثمار.

### المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

<sup>1</sup>شادي جمال الغرابوي، نفس المرجع السابق ص 67

<sup>2</sup>ROMER, P. **Endogenous Technological Change**. (Journal of Political Economy, 1990).p8

إن المنظمة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم والذين يمنحوها التميز عن الآخرين، وإن مفاهيم رأس المال البشري تؤكد على تباين قيمة الأفراد و قدرتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المنظمة، وبالتالي لابد من تسييرهم ومكافأتهم بطرق مختلفة بما يعمل على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وإن الفرد باعتباره رأس مال يجب الاهتمام به ببنائه وتنميته واستثماره والحفاظ عليه، حيث أن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل تشكل إضافة حقيقية إلى نتائج المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته

أن الاستثمار في رأس المال البشري يتم من أجل الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد نفسه أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر، وإن الكفاءات المتحصلة عليها في النهاية قد تكون عامة تستعمل في أية منظمة أو خاصة تؤدي إلى تأهيل خاص، أما العائد فيكون غالباً في شكل أجر للفرد وزيادة في إنتاجية المنظمة وتحسن أدائها

### أولاً: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وحسب رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

كما أننا نجد تعاريف عديدة للاستثمار في رأس المال البشري أهمها:

- يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية التي تساهم في تحسين إنتاجيته و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله<sup>1</sup>
- الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته<sup>2</sup>
- أن استثمار رأس المال البشري ليس مقصوداً به تحقيق نمو اقتصادي فقط بل تحقيق نمو اجتماعي يستهدف الإنسان بتهديب سلوكه وتعميق القيم والمبادئ والسلوك الاجتماعي السوي، لتحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة.<sup>3</sup>
- ويعرفه بيكر becker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، ويتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي، التعليم المدرسي، الأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، (ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 14-15 أفريل 2009) الجزائر. ص 295

<sup>2</sup> رابع عرابة، نفس المرجع السابق ص 9

<sup>3</sup> أحمد العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، (دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 476

ويمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل فيما ينفقه الإنسان ليتوفر لديه ما سبق ذكره من مكونات رأس المال البشري كالمهارات والخبرات والمؤهلات وغيرها ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب، ويؤدي استثماره في مجموعه إلى زيادة إنتاجيته وتحقيق العديد من المنافع على الأساسية أهمها كسب ميزة تنافسية قوية على المدى البعيد.

### ثانياً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد (Brown) على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بقوله "إن رأس المال البشري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج"<sup>2</sup> لذلك اتجهت معظم دول العالم النامية إلى الاستثمار في رأس المال البشري وذلك عن طريق استثماراتها في التعليم والصحة ويمكن حصر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري على عنصرين أساسيين هما على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة

#### 1- على مستوى الفرد

هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار
- حصول الأفراد على الترقيات والعوائد المالية عن طريق التحفيز

#### 2- على مستوى المؤسسة

هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
- مقاومة ومنع تقادم المهارات الخاصة واكتساب معارف جديدة والتحول إلى مؤسسات المعرفة.
- تقليل التكاليف الخاصة بالتكوين على استخدام المعدات الحديثة التي تتطلب مهارات استثنائية.

<sup>1</sup> G.S.Becker, *investment in human capital*, (A theoretical analysis, journal of political economy, 1962), p43

<sup>2</sup> محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003) ص 9

- خلق جو العمل المثالي داخل المنظمة عن طريق التعاون و تبادل الخبرات و سهولة تطبيق إدارة التغيير والتقليل من مقاومة التغيير داخل المنظمة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.
- وأهم ميزة للاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة هو تحقيق القدرة التنافسية على المدى البعيد ومواجهة كل مخاطر البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة خاصة مع اشتداد المنافسة والتعقيد الشديد في بيئة الأعمال حيث أصبحت الجودة هي أساس العملية الإنتاجية وعليه أصبح من الضروري لتحقيق أهداف المنظمة الاستثمار في العنصر البشري ورفع قدراته الفنية والإنتاجية لتتماشى مع متطلبات السوق.

### ثالثاً: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري.

تتمثل في أربعة أهداف أساسية هي<sup>1</sup>:

- لتحديد أثر أفراد المنظمة على الأعمال ومساهماتهم في القيمة المنظمة.
- لإثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مقابل المال من حيث العائد على الاستثمار.
- تقديم إرشادات وتوجيهات بشأن استراتيجيات الموارد البشرية والأعمال في المستقبل؛
- لتوفير البيانات التي من شأنها أن تسترشد الاستراتيجيات والممارسات المصممة لتحسين فعالية إدارة العاملين في المنظمة.

### المطلب الثاني: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد نذكر منها<sup>2</sup>:

- 1- **البعد الثقافي:** ازدياد نسبة المثقفين من رأس المال البشري ينعكس في التنمية الحضارية حيث يكون العنصر البشري أقدر على انجاز الأعمال بشكل أسرع و بصورة أفضل.
- 2- **البعد الاقتصادي:** العنصر البشري عنصر رئيسي من عناصر الإنتاجي الدول النامية عامة وخلال رأس المال البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من سلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، وهنا يبرز دور جامعاتنا في تنمية رأس المال البشري للحاق بركب الدول المتقدمة.
- 3- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف إن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

<sup>1</sup> Michael Armstrong. **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.**(A GUIDE TO ACTION.4TH EDITION.Kogan Page Limited.London.United Kingdom.2008).p108

<sup>2</sup> إحلام عبد المحافظ صبح، نفس المرجع السابق ص 47

- 4- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، فالتعلم هو القادر على إحداق نقلة نوعية و معرفية داخل المؤسسات التربوية وغير التربوية.
- 5- **البعد الأمني:** كلما زادت نسبة البطالة في المجتمع تزداد نسبة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية، والعكس إذا ما استطعنا أن نحول مجتمعنا إلى مجتمع متعلم سنصل من خلاله إلى الاستقرار الأمني والاستقرار في المجالات كافة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

- 1- **العوامل الجغرافية:** تتمثل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.
- 2- **العوامل السكانية:** بتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني.
- 3- **العوامل الاجتماعية:** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي.
- 4- **العوامل الاقتصادية:** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، والتعليم والتدريب حيث يؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف.
- 5- **العوامل السياسية:** حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الأيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت ببرامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: وسائل الاستثمار في رأس المال البشري

يجب على المنظمة أن تراعي عدة جوانب عند التفكير في الاستثمار في رأس المال البشري منها:

- إن أهمية رأس المال البشري تكمن في مخرجاته وليس في مخلاته،

<sup>1</sup> أحلام عبد المحافظ صبح، نفس المرجع السابق ص 48

- يجب على المنظمة استقطاب المهوبين، وهذا هو السبب الذي يدفع الكثير من الشركات والمؤسسات إلى وضع ضوابط وتبني إجراءات دقيقة عند اختيار العاملين الجدد
  - تشجيع وتحفيز رأس المال البشري.
  - تعليم وتدريب رأس المال البشري.
- وسوف نتناول جميع هذه العناصر من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: الاستقطاب والتعيين

الاستقطاب هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاءم الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها، وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة<sup>1</sup>

**أولاً: المفهوم الإجرائي:** هو البحث عن أفضل المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.

### ثانياً: مبادئ الاستقطاب

تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية الاستقطاب اذا لم تجرى انطلاقاً من عدة مبادئ ومن أهم هذه المبادئ نجد ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- حتمية المركزية في الاستقطاب: أي ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- 2- معرفة طبيعة سوق العمل: أي ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين و نظرهم للعمل ويظهر ذلك من خلال
- 3- حدود سوق العمل: لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة و التي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية
- 4- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- 5- الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.
- 6- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب: ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفيًا.

### ثالثاً: مصادر الاستقطاب وتقييمه

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم، (مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الراوية للنشر والتوزيع، عمان، 2011)، ص 61

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 61

مهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذ لم تأخذ بعين الاعتبار إجابة السؤال التالي: أين تبحث المؤسسة عن مرشحيها؟ الإجابة على هذا السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب حيث تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء إليها حسب طبيعة تلك الجهة، فإن للحكومة ملزمة بحكم القوانين وضرورة توفيق تكافؤ الفرص أمام كافة الناس، أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، وحتى لو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الإعلان عن الحاجة لموظف ما، أما جهات العمل الخاصة فتلجأ إلى طرق أسرع وأسهل للوصول إلى العامل المطلوب دون تحمل تكاليف إضافية<sup>1</sup>.

### 3-1 المصادر الخارجية

وتمثل المصادر التي تمد المنظمة بالاحتياجات من القوى البشرية من سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي يتم خارج المنظمة، وغالبا ما يتم اللجوء للمصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية ويأخذ أسلوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة أوجها متعددة وهي كالاتي<sup>2</sup>: الإعلانات، توصية العاملين الحاليين بالمنظمة، وكالات الاستخدام، وكالات خاصة، المدارس والمعاهد المهنية والجامعات.

### 3-2 المصادر الداخلية

عطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر. وداخليا يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

- الترقية بكل أنواعها.
- النقل والتحويل.
- الأفراد السابقون الذين كانوا يشتغلون بالمنظمة.

### رابعا: أهمية الاستقطاب

عملية الاستقطاب هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين وهنا تكمن أهميتها فالاستقطاب فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي: \_

<sup>1</sup>،نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010) ص 180

<sup>2</sup>خالد عبد الرحيم الهبتي، (إدارة الموارد البشرية: عمان، دار وائل للنشر، ط2، سنة 2005) ص 127

- يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية و بهذا فانه يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.
- إن استقطاب العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهل المطلوب كان مستوى الأداء جيد و بالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج .
- إن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار فمن بين الأفراد المؤهلين الكفؤين لشغل الوظيفة .
- الإسهام في زيادة إستقذار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

#### خامسا: الاختيار والتعيين.

**1- مفهوم عملية الاختيار:** هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة .وينطوي هذا التعريف مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح<sup>1</sup>.

أو هو اختيار أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة ، ويجب اعتماد على مبدأ تكافؤ الفرض والمساواة والعدالة أمام المرشحين و أن يتم الاختبار على أساس الجدارة والاستحقاق . ويعرف أيضا أنه عملية تحدث من قبل الإدارة ويقسم المرشحين إلى جهتين جهة تقبلها المؤسسة لتعنها في الوظائف الشاغرة وأخرى ترفضها أو تؤجلها<sup>2</sup>

#### للاختيار أهداف أهمها:

- 1- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظائف الشاغرة في ضوء المصلحة المنظمة والأفراد
- 2- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان
- 3- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

#### أساليب الاختيار

وبالرغم من الاختلاف والتعدد في أساليب الاختبار إلا انه يمكن حصرها في:

1- طلب الاستخدام

2- المقابلة

<sup>1</sup>عبد البارئ إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ط2،(دار وائل للنشر،الأردن .2010 ) ص 222

<sup>2</sup>-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ،ط1، (دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2011 )ص، 67

3- الاختبارات

4- التحريات أو الاستفسار عن الخبرات السابقة

5- الفحص الطبي

**2- التعيين**

تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار ومن خلالها يتم تعيين الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة<sup>1</sup> فقد يوكل سلطة التعيين إلى الإدارة العليا بصفتها " صاحب العمل " وقد توكل لمصلحة الموارد البشرية . وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب الأعراف السائدة بها.

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

أ- إصدار القرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الأختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

ب- التهيئة المبدئية:

تعرف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها

ج- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسته المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر

خ- تثبيت الموظف وتمكينه

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسته المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

**3- علاقة الاستقطاب و الاختيار والتعيين بالاستثمار في رأس المال البشري**

يعد الاستقطاب المنظمة بالموارد البشري وبعد عملية الاختيار والتعيين تحصل المنظمة على كوادر بشرية تمتاز بالكفاءة والخبرة في شغل الوظائف المطلوبة وبالتالي فالمنظمة سوف تقلل من تكاليف التعليم والتدريب حيث يكون

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي دارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، (ط2، دار وائل لنشر ، سورية، 2009) ص 309

هناك احتكاك بين العمال ويتم نقل المعرفة و شاركتها بين جميع أفراد المنظمة وبالتالي ستحصل المنظمة على مورد بشري متناغم و كفاء تكون مخرجاته الإبداع بكل أنواعه وتمكن المنظمة الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب الثاني: التعليم

يكتسي التعليم أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمجتمعات، نظرا لجميع المكاسب العلمية والمعرفية التي يعمل على تنميتها وترقيتها، وتطور مفهوم التعليم من كونه خدمة اجتماعية ذات طابع استهلاكي إلى كونه رأس مال بشري منتج مثله مثل باقي الموارد الأخرى المالية والمادية، وهو يساهم بدرجة كبيرة في صناعة التطور والتقدم الاقتصاديين، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على التعليم ودوره في تطوير الكفاءات البشرية.

#### 1- مفهوم التعليم

تعددت مفاهيم التعليم و جوهره بتعدد الباحثين والمهتمين بقضايا التربية والتعليم منذ القدم، فمنهم من نظر إلى التعليم على أنه فن إدارة الطبيعة ومواردها، حيث يقول (كونفشيوس) فليسوف الصين العظيم: "إن الطبيعة هي ما منحنا إياه الآلهة، والسير بمقتضى شروط الطبيعة هو السير في صراط الواجب وإدارة هذا الصراط وتنظيمه، هو القصد من التربية والتعليم".<sup>1</sup>

ولقد ازداد الاهتمام حديثا بالتعليم، وخاصة مع بداية التطور الاقتصادي والاجتماعي ودخول تكنولوجيا المعلومات المتقدمة إلى مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تغير مفهوم التعليم و محتواه و تغيرت أهدافه، و ظهرت الحاجة إلى قوة عمل تتمتع بمستويات عالية من التعليم و المهارات لتقوم بدورها في العملية الإنتاجية بكفاءة و فاعلية فمسألة التعليم تعتبر من أهم المسائل التي يتوقف عليها حسن سير عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي التي ترفد عملية التنمية بالأطر الفنية والمهنية والإدارية، بل إن التعليم في الوقت الحاضر أصبح مؤشرا لدرجة تطور المجتمع وقدمه ويحدد مكانته في السلم الحضاري.<sup>2</sup>

ولقد تعددت تعاريف التعليم بتعدد الباحثين و المهتمين فنجد منها:

"العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية"<sup>3</sup>

وقد عرف أيضا انه " كل تغيير في السلوك أو المعارف أو الاتجاهات أو المهارات أو القدرات التي لا تعود إلى النمو العضوي أو أي عوامل وراثية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الجيوشي فاطمة والشماس عيسى، التربية العامة، (منشورات جامعة دمشق، سوريا 2003) ص22

<sup>2</sup> عبد الدائم، عبد الله، التربية و تنمية الإنسان في الوطن العربي (إستراتيجية تنمية القوى العاملة)، دار العلم الملايين، بيروت، لبنان. 1991، ص9

<sup>3</sup> Trochim wiliam M.K, **an introduction to concept mapping for planning and evaluation**, (cornel universyt, cornal :2004,) p3

<sup>4</sup> عليان محمد، الاتجاهات الحديثة في التعليم و التدريب، (ط1، عمان، الأردن، 2009)، ص 104.

ويمكن القول إن التعليم هو النشاط الذي يجري في المؤسسات التعليمية على اختلاف إشكالاتها وأنواعها وفق خطط وبرامج معينة وضمن مناهج محددة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات وإحداث تغييرات ايجابية في السلوك، بما يعود بالفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد وعلى المجتمع بشكل عام.

## 2- أهمية تعليم رأس المال البشري

يقول الحكيم الصيني (كيواه تزو) الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد: إذا كنت تخطط لسنة فأغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات، فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم الناس، فعندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول<sup>1</sup>.  
فالتعليم يعتبر حاجة ضرورية وملحة لكل فرد من أفراد المجتمع، حاضراً ومستقبلاً، لأنه ضرورة وحاجة حياتية لا يمكن الاستغناء عنها فهو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها بناء قوة عمل منتجة تسهم في عملية التنمية في المجتمع، كما يؤدي التعليم مهمة أساسية في تربية الأجيال على المواطنة والحقوق والواجبات وتطوير الفكر النقدي الذي يساعد في عملية البناء والتطوير و لتغيير المجتمعي والنهوض بالإنتاج والإنتاجية، ويساعد على تغيير تفكير الموارد البشرية وسلوكها بما يتلاءم مع متطلبات الحياة، ويوسع المعارف لديها ويرفع من مستوى وعيها المادي والفكري ويسهل عملية التكيف مع البيئة المحيطة بها ويكسبها المهارات والخبرات والكفاءات لمواكبة التطورات في كافة مجالات الحياة.

فإن رأس المال البشري يعتبر من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، ولكن لن تؤدي هذه الموارد البشرية دورها دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى إن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليماً، وبالتالي فإن المورد البشري يساعد في التقدم التقني وتعتبر مصدراً هاماً من مصادر النمو المستدام.

ويمكن القول أن التعليم يساهم في رفع الإنتاجية، ورفع الاستثمار والادخار، ويساعد على التغيير التقني (التكنولوجي)، ويسهم بالتأثير على المهارات الإدراكية، ويسهم بالتأثير على الطموح الشخصي، والتنافسي، والإبداع، وتكملة أدوار المخلات الأخرى في عملية الإنتاج، وتشجيع إسهام المرأة في النشاط الاقتصادي عن طريق العمل، كما يؤثر على قرار الهجرة وبذلك يزيد الإنتاجية، ويساعد على تحسين وتوزيع الدخل وتكافؤ الفرص، ويساعد على إيجاد العمل في القطاع الخاص والقطاع العام.

## 3- مراحل تعليم الموارد البشرية

يتساءل الكاتب (الكساندر دوما)<sup>1</sup>: لماذا نجد ذلك العدد الكبير من الأطفال الأذكاء، و ذلك العدد الهائل من الراشدين الأغبياء؟ فيجيب على تساؤله قائلاً: لا شك ان التربية مسئولة عن ذلك، فالتعليم بمراحله المختلفة هو

<sup>1</sup> محمد محمد طاهر جحجاج، تحليل أثر تعليم و تدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في سوريا، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد، دمشق، سوريا 2015) ص 8.

الأداة الرئيسية التي يتم عن طريقها تأهيل الموارد البشرية اللازمة لصناعة التنمية في المجتمع وتطويره. ويمر التعليم في الجزائر ثلاثة مراحل هي<sup>2</sup>:

### الأساسي (الابتدائي والمتوسط)

نوع المدرسة التي تزوّد هذا التعليم: المدرسة الأساسية مدّة البرنامج: 9 سنوات (5 سنوات ابتدائي+4 متوسط حسب البرنامج الجديد) مدى العمر: من 6 إلى 16 سنة شهادة / إجازة ممنوحة: شهادة التعليم المتوسط (ش ت م).

### الثانوي العام

نوع المدرسة التي تزوّد هذا التعليم: مدرسة التعليم الثانوي العام، مدارس ثانوية متعددة الاختصاصات مدّة البرنامج: 3 سنوات مدى العمر: من 16 إلى 18 سنة شهادة / إجازة ممنوحة: شهادة التعليم الثانوي (ش ت ث) (بكالوريا التعليم الثانوي)

### الثانوي التقني

نوع المدرسة التي تزوّد هذا التعليم: ثانويات التعليم التقني (متقنة) مدّة البرنامج: 3 سنوات مدى العمر: من 15 إلى 18 سنة شهادة / إجازة ممنوحة: بكالوريا تقنية (ب ت ت) (بكالوريا التعليم التقني)

### مرحلة التعليم الجامعي

يمتد من سن 19 إلى 24 سنة، وتختلف مدته من كلية لأخرى، ومن اختصاص لأخر، فمثلا نظام "ال م د" يكون في 3 سنوات يتحصل الطالب على شهادة الليسانس، أما الماستر بعد سنتين من تحصل الطالب على شهادة الليسانس، كما ان تخصصات مثل الطب والمدارس العليا فمدة التكوين تختلف من مدرسة إلى أخرى حسب التخصصات.

### مرحلة الدراسات العليا

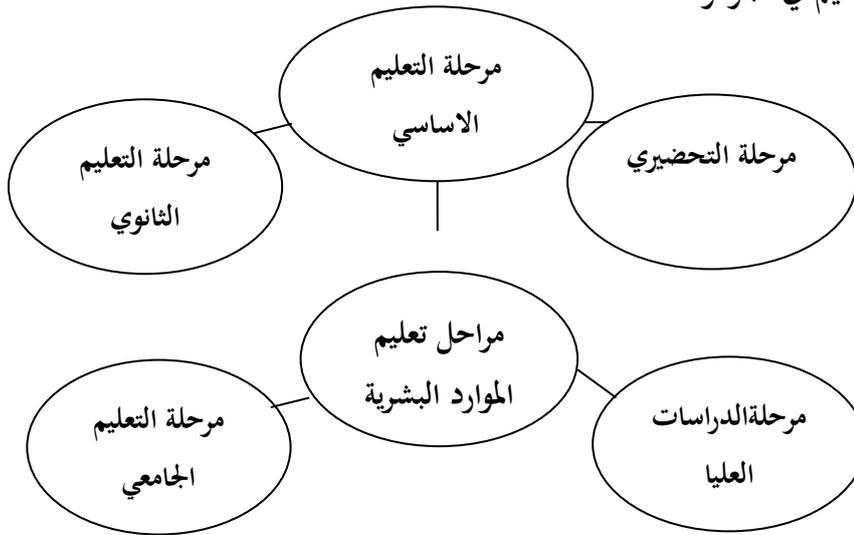
تأتي بعد المرحلة الجامعية وتضم هذه المرحلة حاليا شهادة الدكتوراه، بعدما كانت تضم شهادة الماجستير والدكتوراه.

يوضّح التعليم في الجزائر كمقارنة جيّدة جدا مع الدّول النامية الأخرى. التمدرس في الجزائر إلزامي وحضوري من قبل أكثر الأطفال في الجزائر. هذا يدوم لمدة 9 سنوات. تبدأ في عمر 6 سنوات وتمّ به حتى عمر 15 سنة. 97% من الأولاد يحضرون المدرسة بينما 91% من البنات يحضرن المدرسة في الجزائر. عند الجزائر ما يعادل أكثر من 60 جامعة عبر البلاد كاملة وعدد من الكليّات التقنية تستقبل الآلاف من الطلبة كل سنة،

<sup>1</sup> محمد محمد طاهر جحجاج، نفس المرجع السابق ص 10

<sup>2</sup> التعليم في الجزائر، في الموقع الإلكتروني (<https://ar.wikipedia.org/wiki>) تاريخ التصفح: 2018/03/08

الشكل 2: مراحل التعليم في الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>) تاريخ التصفح: 2018/03/08

### المطلب الثالث: التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه التغيرات لزيادة وتعظيم قدرتها على مواجهة المنافسة، حيث تهم المؤسسة بالتدريب لان ما ينفق عليه يمثل استثمارة في رأس المال البشري، وقد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام، من خلال هذا المطلب سيتم دراسة تدريب العنصر البشري بشكل مفصل لما له أهمية كبيرة في تطوير وتنمية هذا الأخير.

#### أولا: مفهوم التدريب

وردت عدة تعريفات للتدريب أهمها:

- هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما، بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها<sup>1</sup>.
- هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار المعتر للنشر و التوزيع، ط2010)، ص63

<sup>2</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، (عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009) ص239

- التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة<sup>1</sup>.
- كما يتطرق آخرون للتدريب على أنه "عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"<sup>2</sup>
- ويتبين لنا من خلال التعريفات التي تعرضنا إليها أن معظم الباحثين يتفقون على أن التدريب باعتباره مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية والموهبة للمورد البشري والتي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية وهي تساهم بشكل كبير في تطوير وزيادة مهارة العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

### ثانياً: أهمية تدريب الموارد البشرية

- يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار والتعيين والتدريب له أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة : و تتمثل هذه الأهمية في:
  - زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءات العاملين وهذا ما ينعكس على الإنتاجية ويساهم في رفعها وكذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي.
  - ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة
  - يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.
  - يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
  - يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.
- ب- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين : بما أن للتدريب أهمية على مستوى المؤسسة و بالتالي فله أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين فيها:

- يساعد على تحسين وتطوير كفاءات و قدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمشروعات الصغيرة واستيعاب دورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

<sup>1</sup>جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، ( الإسكندرية ، الدار الجامعية 2003 )، ص 27

<sup>2</sup>زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد ، (دار الصفاء للنشر 2003 )، ص 332

- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات الصغيرة.
- ج - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب هنا من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمشروعات الصغيرة مهما كانت مستويًا م و تبرز هذه الأهمية في<sup>1</sup>:
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

### ثانياً: أساليب التدريب

يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، الموازنة وتوفير أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين، وقد تعددت هذه الأساليب وتنوعت ونذكر منها:

#### 1- أسلوب المحاضرات

يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوب تقليدي يقترب من التعليم، حيث يتولا محاضر دور أساسي كمقدم للمعلومات، ولا تكون هناك فرصة كافية للنقاش، وتتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة وفي البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل، حقوقهم وواجباتهم<sup>2</sup>.

#### 2- أسلوب دراسة الحالة

يعتمد هذا الأسلوب من التدريب « على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة، ويقوم المتدربون بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة، وتتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المدربين والمدرّب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة والملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين ودرجة الاستفادة منه محدودة وبالتالي لا يجب الاعتماد عليه كثيراً<sup>3</sup>.

3- تمثيل الأدوار : « تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرّب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة

<sup>1</sup>صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،(مدخلا الأهداف، مؤسسة شبا ب بجامعة لإسكندرية، مصر، 1999)، ص 139

<sup>2</sup>لقريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الاردن 2010) ص 175

<sup>3</sup>صلاح الشنواني، نفس المرجع السابق 947

ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه التي تصرفات زميله، وأن يقترح ما يرى من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها

وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين<sup>1</sup>.

**4- المؤتمرات والندوات :** « إن المؤتمر يتكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين لتطبيق الخطط المرسومة، أما الندوة فهي تبادل المعلومات والأفكار والخبرات و الآراء بين مجموعة من الأفراد يكتسبون خبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادرين على تحليلها أو معالجتها » إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة في عملية التدريب، إذ أنه يحقق مستوى كبير من تفاعل المشاركين ويجعلهم أكثر حيوية مما يساهم في تعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم و سلوكهم واتجاههم في مجال عملهم.

#### 5- التدريب أثناء القيام بالوظيفة

يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل و ذلك عن طريق توجيهه و إرشاده أثناء تأدية عمله، و ذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك<sup>2</sup>، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعا التدريب باستخدام طاقم خاص وهو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب

**6- تدريب الحساسية :** يهدف هذا الأسلوب إلى « تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل الجماعة، والغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديه كما يراها باقي المتدربين. بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلته ويسمع نصائح المجموعة في الطريقة التي سيواجه بها الفرد هذه المشكلة » إذن يهدف تدريب الحساسية إلى الكشف عن نواحي الضعف والقوة لدى الأفراد والعمل على معرفته وآرائه.

**7- أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب<sup>3</sup>

#### 8- التدريب الإلكتروني

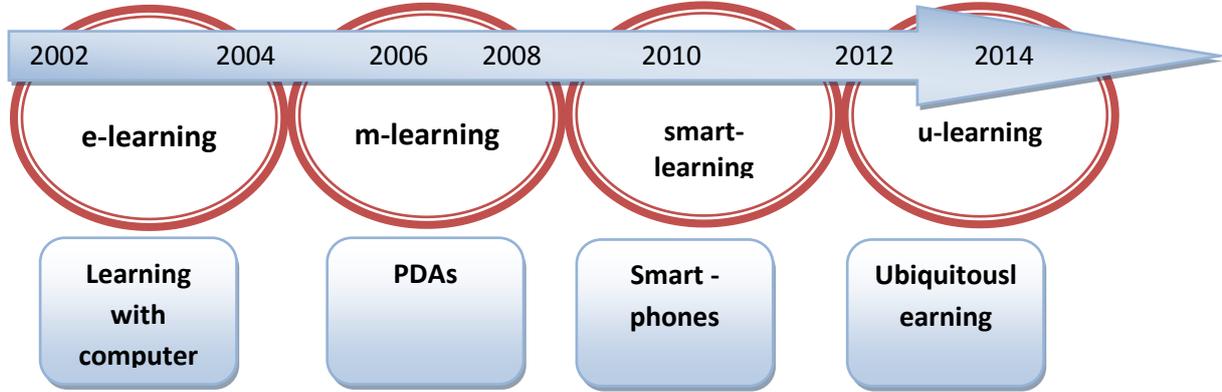
<sup>1</sup>محمد نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن. 1996) ص240

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب الحوافز، دار الابتكار للنشر و التوزيع)، 2015 ص119

<sup>3</sup>أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، (دار الفكر العربي، القاهرة، 1998)، ص164

التدريب الإلكتروني يعتبر من أحدث أساليب التدريب حيث يتم نقل و تدفق المعلومات الكترونيا عن طريق أجهزة الكمبيوتر و الأجهزة الذكية والشكل الموالي يلخص وسائل التدريب الكتروني الحديثة

الشكل 3: وسائل التدريب الإلكتروني:



**Source** :united nations economic commission for europe,**Human Resources Management and Training**,(United Nations, New York, 2013 ),p 53

من الشكل نلاحظ احدث وسائل التدريب الإلكتروني حيث في من سنة 2002 إلى 2004 كانت الوسيلة المستخدمة هي الكمبيوتر بالاعتماد على الانترنت فكانت الانترنت وسيلة جد عملية و فعالة لتدريب العاملين حيث يتم استخدام برامج متخصصة لذلك ويكون التدريب عن بعد، ومن سنة 2006 إلى 2008 تم استخدام أجهزة الايباد وما يميز هذه الأجهزة انها صغيرة الحجم و عملية.

و من سنة 2010 إلى 2012 تم استخدام أجهزة الهواتف الذكية التي تعمل معظمها بنظام الاندرويد ما يميز هذه الأجهزة ان أسعارها ليست مرتفعة مقارنة بأجهزة الايباد.

من سنة 2012 بدأت ظهور وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك والتويتر وهي وسائل جد عملية في عمليات التدريب حيث يستطيع مجموعة من الأشخاص التواصل مع المشرف أو المدرب في آن واحد، حيث يتم نقل و شارك المعارف المكتسبة بين أفراد المجموعة الواحد فهي مختصرة جدا للوقت والتكلفة ولا يشترط أن يكون المتدربين من بلد واحد.

ثالثا: مراحل العملية التدريبية.

للعلمية التدريبية عدة مراحل سوف نحاول تلخيصها في النقاط التالية

**3-1 تصميم البرنامج التدريبي**: تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه .
- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج .و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في هذه العملية، لان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادف وذو معنى للمؤسسة والعاملين، ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات، يتضح من خلاله أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المؤسسة، ويكون هذا النقص في أداء المؤسسة بشكل عام أو الوظيفة أو الأفراد، حيث يسعى التدريب إلى القضاء على الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء.
- ب- **تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:** بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، حيث أن صياغة هذه الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت أساسية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة.
- ج- **وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية:** لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدد الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، فمن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وان يختلف المحتوى أيضا من حيث العمق والشمول من برنامج لآخر، ويقصد بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، ويعني الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.
- د- **اختيار الأساليب التدريبية:** الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتدربين والمدرّب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- و- **استقطاب المشاركين:** نقطة بداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين، بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.
- ن- **إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي:** على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي، لأنه عنصر أساسي إي يجب عليه إن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفي من المتدربين أو منح أو جزء من موازنة تدريب المؤسسة.

<sup>1</sup>درة عبد الباري ابراهيم الصباغ هيرنجم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2008)، ص 315

س- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني جدولاً مرناً يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.

ك- اختيار المدربين: لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي، حيث أن توفير المدرب الكفاء يعتبر من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المتدربين: المدرب القائد، والمحاضر والمدرب التطبيقي والمدرب النفسي

ر- إجراء مراجعة عامة: اذ يقوم المعني بنشاط التدريب بإجراء مراجعة عامة، لمحتويات قاعة التدريب و المكتبة، وقاعة الاطلاع والآلات النسخ، والوسائل السمعية البصرية وأماكن الترويج والأثاث ونحوها<sup>1</sup>

### علاقة التدريب بالاستثمار في رأس المال البشري

يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب الموارد البشرية أن الإنفاق في هذه المجال هو إنفاق رأسمالي ، وحقل استثماري خصب فما ينفق هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماراً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد الاستثمار هامة جداً تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين المنتج تقديم كل جديد للزبون ، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجيه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصالح استثمار ، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمار طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدة القصير، بل تتحقق على المدى الطويل ، وللدلالة على أهمية هذه الاستثمار هو أن التدريب أصبح في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادر احمد بوشبيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري و حالات عملية"، (دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن . 2013)، ص 410

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، (الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، سورية 2009) ص 334

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تقدم يمكن القول أن رأس المال البشري يأتي في صدر اهتمامات العديد من الدول المتقدمة هذا الأخير الذي ينظر له على أنه كل ما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري كالمعارف والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والتكوين والتدريب وكنتيجة لما جاء في التعريفات السابقة لرأس المال البشري يمكن القول أن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، و تعتبر عملية التعليم والتدريب من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواكبة التغير الشديد في بيئة الأعمال، لذا الاهتمام بالعنصر البشري من حيث إن إنتاجيته تتصاعد بزيادة خبرته ومهارته ويمكن القول انه كلما زاد الاستثمار في الإنسان يزداد العائد منه، وسوف نتناول احد مخرجات الاستثمار في رأس المال البشري الذي يتمثل في الإبداع في المؤسسة الاقتصادية وسيتم التطرق إلى هذا الموضوع من كل جوانبه من خلال الفصل الموالي.

تعيش المنظمات اليوم في بيئة شديدة التعقيد نتيجة العولمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة، ونتيجة لانفتاح الأسواق وإلغاء الحواجز التجارية واشتداد المنافسة بين الشركات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي دفع بالمنظمات البحث عن أساليب تنافسية غير تقليدية تمكنها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

وقد دعت الحاجة إلى الإبداع، المؤسسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، مما أجمع حدة التنافس بين المؤسسات، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير في المنظمات الحديثة ومن خلال هذا الفصل سنتناول جميع مفاهيم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية وكيف يؤثر المورد البشري على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

لم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية بكفاءة وفعالية، إذ لا بد أن يكون الإبداع هو السمة المميزة لأدائها، تماشياً مع سرعة وتيرة التغيير، وتغير أذواق المستهلكين، إلا أن غالبية المؤسسات تميل إلى الحالة القائمة لوضوح معالمها وعوائدها، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق للإبداع من مختلف جوانبه، لتبيان الحاجة حاجة المؤسسات إليه.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

قبل التطرق لمفهوم الإبداع لا بد من التطرق إلى جذوره التاريخية لكي يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة وتبسيط الضوء عليها ومعرفة حاجة المؤسسات إليها لأن الإبداع يعتبر أهم ميزة تنافسية يمكن أن تكتسبها المؤسسة. ومفهوم الإبداع بثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

## أ- المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، حيث ظهرت كلمة إبداع أول مرة سنة 1869 عند دراسة المحددات الوراثة للإنجاز الإبداعي عند العباقرة<sup>1</sup>، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها...

## ب- المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية. وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، ولكن ما يميز هذه المرحلة انه لا يوجد اهتمام كبير بمفهوم الإبداع حيث كتب هاتينسون (htchinson 1931) مقال حول تقنيات التفكير الإبداعي سنة 1931<sup>2</sup> لكن هذا المقال لم يحض بتفاعل المجتمع وتم ربط مفهوم الإبداع في تلك الفترة بالذكاء.

## ت- المرحلة الثالثة

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، حيث شهد عام 1950 نقلة نوعية لموضوع الإبداع نتيجة لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، أين بدأت نشاطات البحث والتطوير العسكرية في تطوير العديد من التكنولوجيات الجديدة، لكن علماء الاقتصاد حينها لم يرو أن هناك علاقة مباشرة بين الجهود المبذولة في البحث والتطوير مع الدخل القومي

<sup>1</sup> Paul trott. *Innovation management and new Product Development*. 3éd, (London :prentice hall, 2009) p07.

<sup>2</sup> J.P. Guikford. *creativity research :past ,present and future*, (univesrity of southe california, 2011), p34

والنمو الاقتصادي، والتي كانت معقدة في البداية، إذ كان من الضروري التفكير في كيفية تأثير العلم والتكنولوجيا في النظام الاقتصادي

والتي كانت معقدة في البداية، إذ كان من الضروري التفكير في كيفية تأثير العلم والتكنولوجيا في النظام الاقتصادي، أين تمت سلسلة من الدراسات حول الإبداع والتي ركزت على المميزات الداخلية لعملية الإبداع، بتبني مقاربة مشتركة تجمع بين المجال الاقتصادي والسلوك التنظيمي وشتى الأعمال، وتضمنت هذه الدراسات النقاط التالية:

1- تطوير المعرفة الجديدة وكيفية في تطوير منتجات وعمليات جديدة.

2- الاستخدام التجاري لهذه المنتجات والخدمات في شكل مدخلات مالية.

كانت نتيجة هذه الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية تتصرف بطريقة مختلفة عن المؤسسات العسكرية، ومن ثم تطوير نظريات عمل تساهم في كيفية تسيير المنشآت بحيث يكون بعضها أكثر نجاحاً من الأخرى، وجاءت الدراسات في الستينيات لتثبت هذا، بالكشف عن الخصائص المميزة للمنشآت والكامنة أساساً في نشاطاتها الداخلية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق، كتاب ألفه أوزيون عام 1953 بعنوان التخييل المطلق، كما أنشأ هذا الأخير مؤسسة التربية المبدعة، ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك.

وكانت هذه انطلاقة لبحوث تناولت ميادين مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وصنع المبدعين، ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها، وكان أهم ما توصلت إليه هذه البحوث أن الأشخاص المبدعين يميلون أكثر إلى الأمور الجمالية والنظرية والاندس والانطواء وشدة الذكاء، أما في القرن 19 ظهرت دراسات حول العناصر المشاركة في تحقيق الأداء الإبداعي والتي طورت المفهوم الحالي لتسيير الإبداع، أين توصلت إلى أن الاختلاف الذي تصنعه كيفية استعمال المؤسسات لمواردها هو مفتاح التأثير في الإبداع.

### المطلب الثاني: تعريف الإبداع وخصائصه

يصنف أرنولد توينبي الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينشتين الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضاً المعرفة للتطبيق ويستطيعون النفاذ ببصير تحمل لاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم<sup>1</sup>، ويختلف تعريف الإبداع باختلاف الجانب الذي درس من خلاله، وفيما يلي أهمها:

**1/ التعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع:** ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق<sup>2</sup>، أو الإتيان بشيء غير مألوف<sup>3</sup>، أو تقديم شيء جديد ليحل شيء قديم في مجال

<sup>1</sup> سيد عليوة- تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية- (مركز القرار للاستشارات، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2012)، ص5

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه تدريبيه، (دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان. الأردن، 2002)، ص. 20

<sup>3</sup> محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، (المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة و تحديات التغيير. القاهرة، 2001) ص 961

معين<sup>1</sup>، ترجمته باللغة الفرنسية هي innovation من أصل innove أي جديد، وتشتق من المصطلح اللاتيني Novus أي جديد<sup>2</sup>.

وينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Schumpeter Joseph" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه<sup>3</sup>. ويعرف الإبداع اصطلاحاً على أنه " أفكار جديدة، مفيدة مستعملة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. إذن هو رؤية الظواهر بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل، وعرف Robbins الإبداع على أنه: " العملية التي تؤدي إلى إنشاء فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات"<sup>4</sup>

2- **التعريف الإداري للإبداع:** يركز علماء الإدارة في تعريف الإبداع كونه عملية يمكن تسييرها، حيث يعرف ottosson الإبداع بأنه " الإتيان بفكرة أو منتج أو خدمة أو عملية جديدة ذات قيمة استعماله أفضل وتحقيق النجاح التجاري عند تطبيقها"<sup>5</sup>، وعرفه " Peter Drucker " بأنه: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>6</sup>، بينما يعرفه myrsf marquis على أنه " ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو فكرة جديدة، أو حدوث إبداع شيء جديد فحسب، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة، تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"<sup>7</sup>.

بنما عرفه Florence بأنه " إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة، أو إدخال هيكل عمل جديدة أو فتح سوق جديدة أو الحصول على مورد جديد"<sup>8</sup>، حيث ركز على عنصر الجودة في الإبداع بغض النظر عن كونها مطلقة أو نسبية، كما بين شمولية الإبداع لمختلف المجالات وليس المنتج النهائي فحسب. ويمكن القول أن الإبداع إدارياً يعني الإتيان بفكرة جديدة في أي نشاط كان وتطبيقه بحيث يحقق النجاح

التقني

<sup>1</sup> Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier - **L'innovation à l'ère des réseaux** – ( hermes science Lavoisier paris France 2004).p30

<sup>2</sup>-Stig Ottosson, Hand book in innovation management, **dynamic busness and product development**, (Draft, 2006), p.07. source électronique: www.tervix.com

<sup>3</sup> Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – **La face cachée du management**- (DUNOD Paris 2004) p 197

<sup>4</sup> عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، (مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية (السعودية)، العدد 3، 2008)، ص 66

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012)، ص 138

<sup>6</sup> بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، (دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 24، العدد الأول، 2008). ص 148

<sup>7</sup> سهير عكروش، ندرم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل و عصري، (دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005)، ص 08

<sup>8</sup> - Florence durieux. **Management de l'innovation** (Une approche évolutionniste, 2 ed , Vuibert ,Paris 2000), P.05

والاقتصادي والتجاري للمنظمة، ويضيف قيمة أفضل لمستعمليه.

### 3- التعريف الاقتصادي للإبداع:

يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه<sup>1</sup>، وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف وهي<sup>2</sup>:

3- صناعة منتج جديد.

4- إدخال طريقة إنتاج جديدة.

5- فتح سوق جديد.

6- إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة.

7- الحصول على مورد جديد للمادة الأولية.

بيننا يعرفه Peter Drucker أنه " التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا للأداء<sup>3</sup>، أو هو " الطريقة التي يعتمد عليها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، كما يرى أن الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد محل القديم، بتقديم شيء جديد أو تقديم القديم بطريقة أفضل<sup>4</sup>، حيث ربط الإبداع بالثروة، وطمح إلى نوعيه الجذري والتحسيني.

ويعرف جروان "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية<sup>5</sup>"

ويعرف تورانس Torrance هو وأحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع وتدريب الإبداع: "الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين<sup>6</sup>"

### 4- أوجه التداخل بين الإبداع و بعض المصطلحات القريبة منه

<sup>1</sup>LA CHMAN Jean, **le financement des stratégies de l'innovation**, (Economica, Paris, 1993), p110.

<sup>2</sup>J.A.Schumpeter, **Théorie de l'évolution économique**, (Daloz, Traduction de la nouvelle édition de 1926, Paris1935), P35.

<sup>3</sup>علاء محمد سيد قنديل، القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، (دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010)، ص 122

<sup>4</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 358

<sup>5</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، نفس المرجع السابق، ص 22

<sup>6</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، نفس المرجع السابق، ص 22

يتداخل مفهوم الإبداع مع بعض المصطلحات القريبة منه، أو تشكل لبس في التفريق بينه وبين هذه المصطلحات وفيما يلي سيتم توضيحها من خلال العناصر التالية.

#### 4-1 الإبداع و الابتكار:

يميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي " الإبداع والابتكار " ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، فيرى جلدة " أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها"<sup>1</sup>، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائما أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدر البشر بل المهارة في أن يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

كذلك فرق البعض الآخر بين الإبداع والابتكار فذهبوا أن الابتكار إنتاج أي شيء جديد<sup>2</sup> من حل مشكلة، أو تعبير فني، و الجودة هنا أمر نسبي، فما يعد جديدا بالنسبة للفرد قد يكون معروفا لدى آخرين، والطفل في كثير من أعباه مبتكر أصيلا. وكذا من يخترع جهازا أو يضع نظاما اجتماعيا أو اقتصاديا جديدا، وأن الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد على الفرد وغيره، ومن عامة الناس وبعض الباحثين يستخدمون مصطلحي الابتكار والإبداع للدلالة على نفس المعنى. بينما يرى عكروش أن " الإبداع هو العملية التي من خلالها ترجمة الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال، وبذلك فهو يحقق المعادلة التالية:<sup>3</sup>

#### الإبداع = تصميم نظري + ابتكار تقني + استخدام تجاري

فالتصميم النظري هو أفكار جديدة يمكن أن تحول إلى سلع وخدمات، و الابتكار التقني هو تحويل هذه الأفكار إلى منتجات ملموسة من خلال تضافر العلم والتطورات التكنولوجية وتوحيد الجهود أما الاستخدام التجاري يعني قدرة المنتج أو الخدمة الجديدة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها. وقد قدم جيوبيتا تفرقة أقرب إلى الصحة، إذ يعتبر الابتكار عملية التفكير غير المحدود خارج جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديد، أما الإبداع فيتحرك لتحقيق هذا الهدف باستخدام التفكير التحليلي لإعادة تحديد الممارسات والبناءات المتوفرة لتتلاءم مع طريقة التفكير الجديدة، أين يتحقق جميع التحديات التي تواجه العملية الإبتكارية<sup>4</sup>.

#### 4-2 المهوبة والذكاء:

أن مصطلحي المهوبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها ، بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات والإبداع، في ودراسة لديربورن Dearborn كشف عن تقارير شخصية

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوى، إدارة الإبداع و الابتكار، (دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006)، ص 21

<sup>2</sup> سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة مكتب المفتس العام، العراق، 2017، ص9

<sup>33</sup> محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص358

<sup>4</sup> برفين جيوبيتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (دار الفجر للنشر و التوزيع، الاردن، 2008)، ص 166

لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء أنها تفتقر تماما للإبداع، كما أعاد كولفين وماير mayer,CKIvin التجربة نفسها مرة أخرى و أكد لا أنه يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية وبين التخيل، قد ووجدت لورا كاسل Laura chassal في دراسة أن لها الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء وبين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، والاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة. ومنها دراسة ولش welch الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات وكان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوي ن أفكار تتميز بالجدية والأصالة ثم، حسب الارتباط بين درجة الأصالة والذكاء وكان الارتباط ضعيف<sup>1</sup>.

وقد ذكر أندرسون Anderson قد أنه يكون هناك ارتباط بين الإبداع والذكاء عند حد معين للذكاء ولكن حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعداً وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات الإبداع

هناك عدد كبير من العلماء والمفكرين حاولوا تفسير ظاهرة الإبداع إلا أنهم تفاوتوا في ذلك واختلفوا باختلاف منطلقاتهم الفكرية التي اعتمدها وكذا نتيجة تركيز كل واحد منهم على جانب واحد وإغفال الجوانب الأخرى فجاءت نظريات الإبداع متشعبة ومفتوحة النهايات ولكن لا بأس أن نعرض لبعض هذه النظريات.

1- نظرية ووترمان وبيترز في بداية الخمسينات: لقد توصلنا في كتابهما "البحث عن التوافق" إلى أنه على المؤسسة تنمية العلاقات مع المستفيدين من الشيء المبتكر للاستفادة من اقتراحاتهم، وإعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام لتحفيز المنافسة والإبداع بينها كذا التقليل من الإجراءات والمستويات الإدارية وخلق بيئة تنظيمية تؤمن بالقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق المرونة المطلوبة. إضافة إلى ما يلي<sup>3</sup>:

أ- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين، وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته، ومشاركته لكل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.

ب- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لها معرفة أو خبرة بها.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، نفس المرجع السابق، ص 22

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، نفس المرجع السابق ص 184

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والابتداع "الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، (دار الرضا، سوريا، 2000)، ص 39

ت- بقاء القيادات التنفيذية ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية للمنظمة، للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

2- **نظرية مارش وسيمون:** كانت في بداية الخمسينات حيث يفسر العالمان الإبداع من جانب معالجة المشكلات، إذ توجه المؤسسة فجوة بين ما تقوم به وما يفترض به وما يفترض أن يكون، وهذا نتيجة التغير في البيئة الداخلية والخارجية. ولقد بينا أن عملية الإبداع تمر بمراحل تتمثل في تحديد فجوة الأداء، البحث عن البدائل والحلول ثم الإبداع، وقد أكد على عدم جدوى المناهج القائمة، إذ يجب التقصي عن أساليب جديدة، واعتبر الإبداع أحسن أسلوب لحل المشكلات، وتوصلا في دراستهما عن الأداء الظاهر إلى صفات المنظمات المبدعة وهي<sup>1</sup>:

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز و الإبداع
- تعزيز العلاقات مع المستفيدين بالقدر الذي يجعل جميع عمليات الإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغباتهم.

### 3- نظرية جيلفورد:

برزت هذه النظرية حين ربط (جيلفورد) بين الذكاء وناتج العملية العقلية التي يستخدمها الفرد وأدائه عندما يواجه موقفا من المواقف، واستنتج بان ذكاء الفرد هو مزيج من عوامل عقلية خاصة يصل عددها إلى 120 عاملا أو قدرة تنبع من تفاعل ثلاث أبعاد هي<sup>2</sup>:

- العمليات: وتضم الذاكرة، المعرفة، التفكير التقاربي، التفكير التباعدي والتقييم
- المحتويات: وإما تكون حسية أو رمزية أو لغوية أو سلوكية.
- النواتج: وتكون أما وحدات أو فئات أو علاقات أو أنظمة أو تحويلات وتضمنيات وتمكن (جيلفورد) من التعرف على القدرات السابقة عن طريق وضع الاختبارات وإخضاعها لعملية التحليل وتوصل أثناء هذه العملية إلى أن العملية العقلية للفرد تتدخل في ظهورها فدرتان هما: التفكير التقاربي **Divergent** والتفكير التباعدي **Convergent** وقد وجد (جيلفورد) بأن هناك تشابه بين القدرات التي يتطلبها كل من التفكير التقاربي والذكاء وتشابه بين التفكير التباعدي والإبداع وعندها ربط (جيلفورد) بين التفكير التباعدي والإبداع وبنا على أساس ذلك اختبارات التي تقيس مختلف القدرات الإبداعية . وخلص (جيلفورد) بأن الإبداع سمة من السمات التي تميز الأشخاص بعضهم عن بعض تبعا للفروق الفردية بينهم وعليه فإن عملية الإبداع عملية تتطلب الحساسية العالية للمشكلات، الطلاقة التفكير، الأصالة ، مرونة التفكير وغيرها من السمات.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نفس المرجع السابق، ص 39

<sup>2</sup> غضبان مريم، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، (مذكرة ماجستير، فرع علم النفس الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

#### 4- نظرية "هارفي" و"ميل" (Mill & Harvey)

هو نموذج مطور لكل من نظرية "مارش وسيمون" ونظرية "بورن وستالكر"، وبرى كل من "هارفي وميل" بأن المؤسسة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وحلولا إبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، وذلك يتبنى الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، بعدها قدم "هاج وأيكن" نظريتهما وكانت أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة للإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وحدد مراحل الإبداع ابتداء من تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه في مرحلة التقديم، ثم مرحلة الإعداد، أين يتم الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة، والدعم المالي اللازم، وصولا إلى مرحلة التطبيق، واعتبرت نظرية "زالتمن" (zaltman) الإبداع بأنه عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية أو المؤسسة التي تتبناها<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: عناصر ومراحل الإبداع

بعيدا عن الإبداع الناتج عن الموهبة والعبقرية والصدفة، فالإبداع عملية مركبة ويمكن التخطيط لها وتقسيمها إلى مهام فرعية تحتاج إلى مهارات متباينة، كما يجب توفير البيئة الملائمة لتفعيل الجهود والمشاركة وتحقيق نتائج إبداعية وبلوغ أهداف المنظمة، وقد تعددت الكتابات حول مراحل العملية الإبداعية، ويعد السبب في ذلك كون هذا الأخير لا تتم بشكل متسلسل ومستقل، بل تتم بشكل متشابك ومتداخل.

#### أولا: عناصر الإبداع

يرى الكثير من الباحثين أن عناصر الإبداع تتمثل في العناصر التالية<sup>2</sup>:

#### 1-1- القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

أي القدرة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير، وتوفير وسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة، مكتوبة وثابتة، وحتى يسلك الأفراد سلوكا وظيفيا يحقق الأهداف المرجوة والخطط المرسومة، لا بد من إقناعهم بأن أهدافهم الشخصية تتحقق بتحقيق هذه الأهداف

#### 1-2- ثقافة المؤسسة:

تتمثل في مجموعة من المعتقدات والقيم، والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المؤسسة، فتنجح قواعد وسلوك، حيث تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المؤسسة، وتؤثر على أدائهم وتشجيعهم على إنشاء الإبداعات بها، كما أنها تركز على احتياجات العاملين والاهتمام بهم، والنظر إليهم كشركاء في المؤسسة، وتجدد الإشارة إلى أن التنوع الثقافي يلعب دورا هاما في التأثير على مجريات العمل داخل المؤسسة.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ رمضان، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع و الابتكار، (وك سيتي للنشر و التوزيع، القاهرة 2009)، ص 111

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على النشاط الإبداع في المؤسسة، (رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014)، ص 53

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية والجودة، وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية.

### 3-1- الولاء التنظيمي

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة إقناع الفرد بوجوده، وأهمية أهداف التنظيم، واستعداده لبذل المزيد من الجهد والتضحية لتحقيق تلك الأهداف، و يساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها، وتوضيح الرؤية لدى قادة المؤسسة، وتوجه الأنظار إلى الأداء المبدع و المميز، كل هذا يساعد على زيادة الولاء التنظيمي، الأمر الذي يزيد من الجهود التي يبذلها العاملون، و يقلل من معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب، وهذا ما يساعد على تشجيع الإبداع<sup>2</sup>.

### 4-1 - التركيز على الأداء والعاملين:

تتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء واهتمامها بالعمال، وإشعارهم بأهميتهم، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة، و ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم عندما يبذلون جهودا غير عادية، ويتميزون في أداءهم، كلما أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير العمل، كلما زادت مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع، إن اهتمام المؤسسة بالأداء وبالعاملين يساهم في تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، مما يشجع على الإبداع.

### 5-1- توفر مناخ تنظيمي ملائم

يعتبر توفر مناخ تنظيمي ملائم عنصرا أساسيا من عناصر الإبداع، ويتصف المناخ الملائم بالديمقراطية التي تكون مشجعة للإبداع، وتحت على التطوير وإتاحة الفرصة للعاملين من خلال المشاركة بأفكارهم وآرائهم، ويركز المناخ التنظيمي الملائم على الانفتاح، والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين، وفي مختلف المستويات التنظيمية، كما يسوده احترام الرأي الآخر، وتشجيع الحوار الذي يحفز العاملين على تقديم الاقتراحات للتطوير والتحسين.

ويتكون المناخ التنظيمي من خصائص البيئة الداخلية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والإشراف، ونمط الاتصالات والانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما الهيكل التنظيمي فهو يشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة، واتخاذ القرارات، حيث تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على قدرة العاملين على المشاركة والإبداع، لأن جمود التنظيم وعدم مرونته، وعدم مواكبته للمستجدات، وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره، يجعل العاملين متخوفون من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية، مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع، كما أن

<sup>1</sup> بومصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة من طرف: جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية و جامعة الجليلي سيدي بلعاس، دون سنة النشر، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني، نفس المرجع السابق ص 54

اللامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام السلطة، تتيح للعاملين اقتراح الحلول وإبداء آرائهم، ويفسح المجال أمامهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يرفع ويحسن من معنوياتهم، الأمر الذي يجعلهم أكثر إبداعاً، كذلك نجد أن نمط القيادة والإشراف يعتبر عاملاً مهماً لتشجيع الإبداع، أو معطلاً له، حيث أن مركزية القيادة والإشراف وتسلسلها، يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية مما يقلل من إمكانية تقدم المؤسسة وتطورها وتحقيق الإبداع فيها.

## 6-1- مرونة الأنظمة و اللوائح:

إن الإجراءات و اللوائح القانونية و الرسمية تهيمن على الكثير من القيادات الإدارية وهذه الإجراءات واللوائح، تعتبر كأهم محدد لتقييم كفاءة العاملين وانتظامهم، بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية الفعلية بغض النظر عن مدى قدراتهم و فعاليتهم الإبداعية، وأن الالتزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين وتطبيقها بشكل حرفي، يحول مناخها التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مراحل الإبداع ومستوياته

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر بقدر المستطاع خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

## 2-1: مراحل الإبداع

تتضمن عملية الإبداع عدداً من المراحل المتباينة، التي تتولد أثناء الفكرة المبدعة هذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع، فبعضهم يبرر ذلك بأن العملية قد تحدث في فترة وجيزة حيث يصعب العمل فيها، ويرى البعض الآخر اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة، هي لحظة بروز و إنشاء الفكرة. وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء الإنتاج الإبداعي بدلاً من العملية، وعلى ضوء ذلك قدمت العديد من التصنيفات، وحسب دوبراين "Dubrin.J.A" فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية<sup>2</sup>:

- أ- إيجاد المشكلة "finding Problem": حيث يكتشف الفرد أن شيئاً له ما قيمة يمكن أن يعمل عليه أنه أو يسبب اضطراباً أو إزعاجاً من بد لا معالجته
- ب- الانغمار Immersion: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، نفس المرجع السابق، ص 54

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015)، ص 38

ت- **الحضانة: Incubation** بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تنضح بحدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى

ث- **التبصر<sup>1</sup> : Insight** ما هو ويعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع وفي وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

في وذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي هو ونتيجة لأربعة مراحل هي :

1- **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها

2- **تفكير العميق:** والتفكير المركز على المشكلة و تحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

3- **التأمل:** ويمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

4- **التحقيق :** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تتلاءم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

وتجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ذاته التي أشار إليه الباحثون، حيث عرض الباحث موريس ستاين **Stien** مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:

1- **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

2- **فحص الفرضيات:** وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

3- **عرض النتائج:** و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي . كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، وأعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة ولها تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة أن إلى المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة

<sup>1</sup>سليم بطرس جلدة، منير عيوى، إدارة الابداع و الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 44

ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة<sup>1</sup>.

## 2-2 مستويات الإبداع

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد و إبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية وكل منهم يعزز الآخر.

### 1- الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون

قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية وهي الإدراك، المعرفة والتعليم، والذكاء، والشخصية، القدرات والدوافع والشخصية، ويعد الإدراك الركن الأساسي الذي يستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية بينما يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة، وتوفر القدرات الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، أما الدوافع فهي تنشيط السلوك وتثيره و توجهه نحو الأداء، في حين تلعب الشخصية دور الموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي<sup>2</sup>. وأضيفت إلى العوامل النفسية السابقة، والتي تعتبر خصائص لا بد أن يتميز بها الفرد المبدع، مجموعة من الخصائص الأخرى هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، الثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، والقدرة على تحمل المخاطر، والمرونة.

### 2- الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء<sup>3</sup>، ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة. وتحقق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وإيجاد المؤسسة المبدعة، وتؤثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل، أهمها الرؤية، والتي تزيد من إبداع الجماعة إن تشارك فيها أعضاؤها، إضافة إلى الالتزام بالتميز في الأداء، الذي يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر، وتوفير المساندة والدعم، حتى يتحقق الإبداع، كذلك تنوع الجماعة واختلاف جنسها هو من العوامل التي تؤثر على الإبداع الجماعي.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد، منير عيوى، إدارة الإبداع و الابتكار، نفس المرجع السابق، ص 45

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، (نحو بناء منهج نظمي " دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009)، ص 24

<sup>3</sup> الفضل مؤيد الحسين، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، (إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009) ص 22

### 3- الإبداع على مستوى المؤسسة

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.

1- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة

2- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.

و تشير الدراسات الم أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

3- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.

4- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين

5- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

6- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل

7- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها

8- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

#### المطلب الرابع: أنواع الإبداع

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال Taylor الإبداع إلى خمسة أنواع، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر لإتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2- الإبداع الفني: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام و الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، منير عيوى، إدارة الابتكار و الإبداع، نفس المرجع السابق، ص 50

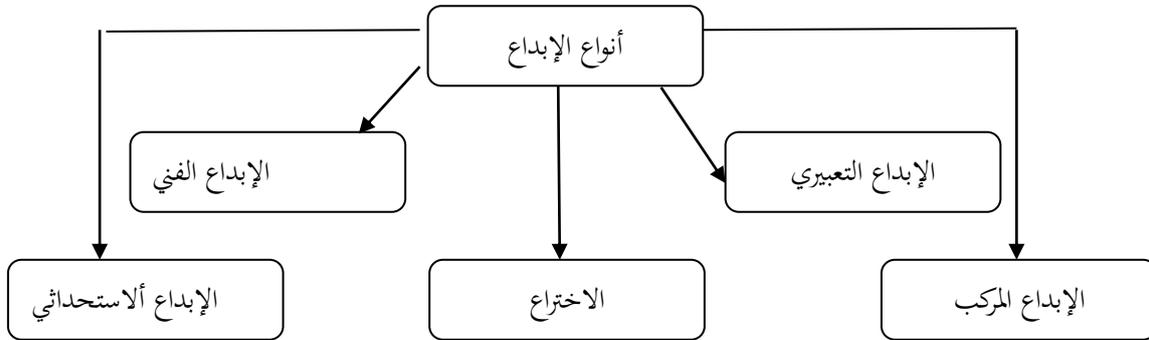
<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (دار الحامد، ط1، بغداد العراق، 2011)، ص 54

3- الإبداع المركب: هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي من الأشياء مثل أن يتم تجميع الأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل يتم التوصل و الإتيان بمعلومة جديدة.

4- الاختراع: هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليه من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

5- الإبداع الاستحدثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على الأرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون

#### الشكل 4: أنواع الابداع



المصدر: عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (دار الحامد، ط1، بغداد العراق، 2011)، ص 54  
بينما يرى جونس "jones" بأن الإبداع يصنع إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

- الإبداع الجذري: والذي يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، ووفرة نوعية في السوق، وتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.
- الإبداع التدريجي: هو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزء وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي تتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري. في حين صنف brokman&morgan الإبداع إلى صنفين و هما<sup>2</sup>:

1- الإبداع التقني: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب الإنتاج.

<sup>1</sup> عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 55

<sup>2</sup> عاكف لظفي خصاونة، نفس المرجع السابق ص 56

## وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل

2- **الإبداع التنظيمي:** هو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة، بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد، وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى العمليات التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

و ينطوي الإبداع التنظيمي على إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام، وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين فالإبداع التنظيمي يتعلق بتلك التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصميم الوظائف والعمليات وكذلك السياسات والاستراتيجيات، وهو يهدف إلى إيجاد تنظيم، وطرف وأساليب وأنماط تسيير تسمح بجعل سلوكيات المؤسسة وعملياتها، وكذلك أفرادها أكثر إيجابية ومرودية.

أما عند تصنيف الإبداع حسب موضوعه فنجد أربعة أنواع تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

3- **الإبداع في المنتج:** ويقصد به «إدخال منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، ومميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، إضافة إلى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك<sup>3</sup>، وبذلك يمكن التفضيل بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج، وإبداعات تغير التركيبية التكنولوجية، وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج. ومع إمكانية تداخل هذه الإبداعات في ما بينها، أي يمكن الإبداعات الخاصة بالتركيبية الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية له.

4- **الإبداع في العملية الإنتاجية:** بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة المرافقة للمنتج كالتسليم أو الإعداد، أو الخدمة كمنتج في حد ذاته

5- **الإبداع التسويقي:** ويقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع جميع هذه العناصر في آن بمعنى آخر فالإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير عيوى، إدارة الإبداع و الابتكار، نفس المرجع السابق، ص 52

<sup>2</sup> سليم بطرس جلد، نفس المرجع السابق، صص 103-108

<sup>3</sup> Robert boyer et micheldidier, **innovation et croissance**, (la documentation française, paris, France1998),p14

التسويقي مجتمعةً معاً، ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة، والتعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه، باعتباره سبب وجود المؤسسة<sup>1</sup>

## 6- إبداع تنظيمي أو إداري: هو الإبداع الذي يشمل تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال

وعمليات المؤسسة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة.

### المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق، أصبحت تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة شديدة التنافس وأصبح الإبداع ميزة ضرورية لا غنى عنها، نتيجة ذلك شهدت العملية الإنتاجية والخدماتية تغيرات متسارعة فأصبحت المنتجات والخدمات تتطور بشكل كبير.

ولتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة ومسيري المؤسسات على تنمية قدرات العاملين وتفجير قدراتهم الإبداعية، وتحفيزهم و غرس روح العمل كفريق واحد، ذلك يشجع إيجاد فرصا جديدة للإبداع ويقلل التكلفة.

### المطلب الأول: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة

تعمل المؤسسات اليوم على إيجاد طرق ووسائل جديدة، من خلالها تعمل على إيجاد بيئة مناسبة وجو ملائم للعاملين من أجل إيجاد حلول عالقة. وحل جل المشاكل المتعلقة بالعملية الإنتاجية وأيضاً التنظيمية، وهناك العديد من الوسائل لتحقيق ذلك تتمثل في النقاط التالية:

#### 1- تدريب العاملين على الإبداع:

إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم والاتساق والقدرة على الإنتاج والنتائج، والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع و تدعيم قدراتهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة ، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة والأداء والتحليل ، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية ويمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرجة وعرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، ويجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته<sup>2</sup>.

#### التقدير والإثابة:

يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات والإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي وانشغال كل فرد بالإبداع الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، وعندما يصبح الإبداع

<sup>1</sup> نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة:دراسة ميدانية، (مجلة بحوث اقتصادية،العددان 61-62، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر، 2013)ص214

<sup>2</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ري (سعيدة) نموذجاً ص55

والمخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولى إجراءات تقدير و إثابة المبدعين ، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير<sup>1</sup>.

### القيام بمبادرة إبداعية :

يبدأ الإبداع باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، وعملية استيعاب مقترحات وأفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، ومع ذلك فإن إعدادها ونجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و أهميتها في تحسين نمو المؤسسة وزيادة أرباحها وعدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، والأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط ورصد العمل<sup>2</sup>. وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي ♦ في المؤسسة هي بناء برنامج جيدة لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد - بين الحين والآخر - يتمتع بالخبرة في نطاق قام ما بإنجازه، وتحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات<sup>3</sup>.

## 2- التعليم

1-2- تعليم السلوكيات و التوجه الفكري و أدوات الإبداع: توفر مختبرات بيل Bell laboratories ما يربو على 100 دورة دراسة مختلفة تساعد على ربط تعلم وممارسة التوجه الفكري الجديد وأدوات الإبداع ، تضم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي ومظلات التفكير الست - التي ابتكرها إدوارد دوبونو- ودورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط والعاطفة"<sup>4</sup>.

## 2-2 تبني الاتصال والإلقاء التهجيني: pollination-Cross لاحظ مصرف لاسال - Lasalle فرع

شيكاغو - أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار Center idea The" من أجل جمع الأفكار والعمل بها ، وأصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرف هذا الفرع لتشجيع قدرة المواطنين على الإبداع بتطبيق الأفكار التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة، وقد أحدثت أفكار

<sup>1</sup> برفين جويتا ترجمة أحمد المغربي، مصدر سابق، ص 209

<sup>2</sup> برفين جويتا ترجمة أحمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 110

♦ التفكير الإبداعي: وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا.

<sup>3</sup> خراز الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 56

<sup>4</sup> خراز الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 57

العاملين تطويرات وتحسينات عديدة في المنتجات والعمليات لكل من المؤسسة والعملاء كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحويلات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار والحماس والعمل المتميز.

3- **تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق:** تشجع مؤسسة إديولا Ideo وهي مؤسسة للتصميمات موجودة بكاليفورنيا فرق العاملين بها على العصف الذهني و تحيل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء.

#### 4- التحفيز:

1- **إختبار السلوكيات الجديدة بالمخاطرة و التغيير:** مؤسسة كارجيل Cargil هي شركة خاصة خصصت منصبا و وظيفيا و هو رئيس قسم الإبداع، و هو شخص له وظيفة وحيدة تتمثل في ضمان اجتهاد الشركة بوعي و باستمرار لتكون الأكثر إبداعا بين الشركات المنافسة بذلك تبدو الشركة جادة بشأن الإبداع و الابتكار لدرجة أنها خاطرت بتعيين مسؤول في هذا المنصب يهتم بالإبداع.

2- **تشجيع الأداء والمتعة والضحك والاستجمام:** قامت شركة خارج شيكاغو بتحديد فترة راحة لمدة ساعة تخصص للرقص حيث يصطف العاملون بالمؤسسة للمشاركة في الرقص داخل الكافيتيريا.

3- **تحفيز التحليل:** تتفاعل مؤسسة مايكروسوفت مع الطاقات الإبداعية لمهندسي البرامج العاملين بها بطرح فكرة التحدي gauntlet وحددت المؤسسة أهدافا يعمل المهندسون على تحقيقها لإبداع منتجات جديدة بأسلوب هادئ بما يحقق نجاحا تجاريا لها، بوضع هذه الأهداف والعمل بهذا الأسلوب بدأت المؤسسة تتفاعل مع الطاقة الانفعالية الإبداعية للعاملين بها<sup>1</sup>.

4- **تشجيع العلاقات الاتصالية:** قام مركز راين Rayan للإبداع والابتكار بجامعة ديپول Dipaul بتعليق ملصقاتها اقتباسات لمقولات محفزة للتفكير، كما قامت بتعليق صناديق صغيرة تضم أشكالا غريبة في كل مكان بالغرفة. أيقظت تلك الاقتباسات اليومية والأشكال والحوائط الملونة عقول العاملين بها كما أدت إلى تشجيع وتحفيز التفكير بطريقة غير متوقعة.

5- **تحفيز التوقع:** تعمل فلسفة هوليتباكارد Hewlett – packard على تهيئة بيئة مناسبة للإبداع تشمل ما يلي: لا بد أن تؤمن بأنك تستطيع أن تغير العالم، أعرف متى تعمل بمفردك و متى تعمل مع الآخرين يتشارك في الوسائل والأفكار ثق في زملائك، لا تسمح بالسياسة أو بالبيروقراطية، العميل هو الذي يحدد العمل الجيد، الأفكار الأصولية (الجذرية) ليست أفكارا سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعمد إهمال الفكرة التي لا تصلح يجب أن تؤمن بأن العمل الجماعي أن بد لا يؤدي إلى نتيجة.

<sup>1</sup>خراز الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 58

## المطلب الثاني: الإبداع والثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية حسب "hons&saks" بأنها مجموعة من القيم والاعتقادات والعادات والتقاليد الممارسات التي يشترك بها أفراد المنظمة و التي تم تعليمها للعاملين الجدد و تنتقل من جيل إلى جيل من العاملين في المنظمة"<sup>1</sup>، كما عرفها مجموعة من الكتاب بأنها " نظام القيم و المعتقدات المشتركة والعادات الموجودة داخل المنظمة،والتي تتفاعل مع الهيكل الرسمي لإنتاج معايير السلوك"<sup>2</sup>.

ولا شك فإن مفهوم ثقافة المنظمة ينطوي على العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعي والتكنولوجية،وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى،ولهذه الخصائص صفة الاستمرارية النسبية،وتمارس تأثيرا نسبيا على سلوك الأفراد في منظمة ما،و لكن مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها جميعا تشترك بعنصر مميز واحد هو " القيم" فالقيم تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة

وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك فإنها تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيم معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وإن تنعكس على سلوكياتهم.

1- الثقافة التنظيمية الإبداعية<sup>3</sup>:

هناك مجموع من القيم والمعتقدات السائدة لدى المؤسسات المبدعة وهي ملخصة فيما يلي

- أ- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
- ب- الإيمان بأولوية التنفيذ
- ج- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد
- د- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة
- و- اعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، ومن ثم لا بد من الإستعداد لمساعدة المقصر .
- هـ- الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.
- ر- اعتقاد صريح بأهمية النمو الاقتصادي و الأرباح .

<sup>1</sup>Johns ,G . &Saks , A .M. **Organizationalbehavior**.( Prentice-Hall (6th ed).Unitedstate . 2005 ),p 265

<sup>2</sup>Mondy ,R .W ,Noe , R .M . &Premeaux ,S .R .**Humanresourcemanagement** .(Prentice-Hall (8th ed). New Jersey , 2002) p 37

<sup>3</sup>خراز الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 61

ويعتبر المفكر الرئيسي لبيئات التعلم و الإبداع البروفيسور إدجار شاين Schein Edgar والذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمنا من نجاحاتنا السابقة، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية التي طورت و تحققت على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم عم مشاكلها، و نجح هذا الأسلوب بشكل يدفعها لتعليم أفرادها الجدد في المؤسسة كطريقة صحيحة للتعامل مع المشاكل من و ، أهم الخصائص المعززة لعملية التعلم و الإبداع في المؤسسات

- أ- تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين و العاملين و الموردين و المجتمع
- ب- التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة، من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الإنسانية.
- ت- الاعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم.
- ث- تخصيص أوقات للتعلم و التسلية وهذا ضروري
- ج- النظر إلى المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية نظرة شمولية
- ح- التشجيع على الاتصال المفتوح ، فلدى الأفراد و القادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.
- خ- الإيمان بعمل الفريق، و أن الثقة و التعاون و التنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.
- د- تمكين الأفراد من الاتصال بالقيادة، فالقائد ليس مجرد صانع قرار ، بل عليه القيام بالعديد من الأدوار داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة من النقاط الواجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة المبدعة كالدعوة إلى محاولة تجربة أفكار و أساليب جديدة ، و تأسيس قنوات تسمح بالدخول إلى قواعد المعلومات والبيانات، وكذلك التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب عليه الاحترام والتقدير والتحفيز وقبول نسبة معينة من الأخطاء ومنح مستوى معين من الاستقلالية، وكذلك الدعوة إلى تبنى أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر لأنماط التفكير والسلوك والتشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والمشاكل والآراء.

### 1-1 عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية في المؤسسة

أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر التالية:

- القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجاز العمل والمهام داخل المؤسسة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة وكل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة ، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية.

### ➤ خصائص الثقافة الإبداعية في المؤسسة<sup>2</sup>:

- 1- الإنسانية: إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة ويرسم محتواها عبر العصور.
- 2- الاكتساب والتعليم: فهي ليست فطرية بل هي مكتسبة من المجتمع المحيط.
- 3- الاستمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال.
- 4- التراكمية: حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وكما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية
- 5- القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها ومن ثقافة إلى أخرى ويتم عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات

### ➤ إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي وتجعل منه ظاهرة دائمة ومتأصلة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية وتوجد لها المناخ المناسب داخل المنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات:

### 1- نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن غالب، نفس المرجع السابق، ص 14

<sup>2</sup> خراز الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 63

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ط2) ص 49.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

## 2- التطوير الإبداعي التنظيمي

عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم،<sup>1</sup> حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم يهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار. إن التطوير الإبداعي التنظيمي هو عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في تنظيم عائم فعلاً من أجل إحداث تحسين ورفع لكفاءته. فالتركيز أذن على الفعالية التنظيمية، وبمعنى أدق فالغاية هي إحداث تغيير شامل في التنظيم كله. والمنطق الذي تستند عليه عملية التطوير التنظيمي هو وضع نتائج البحث والدراسات التنظيمية موضع التطبيق أولاً بأول ومتابعة آثارها على أداء التنظيم بصفة مستمرة باعتبارها عناصر متجددة في التنظيم.

## 3- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج

الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

## 4- الدورية: وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة، كمثال على ذلك " نموذج

المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى<sup>2</sup>. ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة

<sup>1</sup> سيد عبد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، (ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة - مصر. 17-21 أبريل

2008) ص 21

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، نفس المرجع السابق، ص 50

ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة والتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية. والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إدارة الإبداع، مفهومها، وعوامل نجاحها

ليس الإبداع نشاطا عابرا، بل يفترض فيه الاستمرارية إذ على المنظمة التي تتبناه اتجاهها لها في أداء نشاطاتها، أن تقوم بإرساء نظام جديد يستلزم أسلوبا إداريا جديدا، وتنظيما وأنظمة صناعية جديدة، وأنماط بشرية مكيفة بما يتلاءم وطبيعة التغيير المرنة، لا يعني هذا إجراء تغييرات عند كل تحول بيئي وإنما إرساء أنظمة مرنة تتكيف مع أي تغيير يحصل، وبالتالي فهو يحتاج لإدارة واعية ذات خصائص مختلفة

**أولاً: مفهوم إدارة الإبداع:** يرى المسيرون والأفراد على حد سواء - تأثراً بالمفهوم التقليدي للإدارة، على أنه ما دامت العمليات والطرق التي تتبناه المؤسسة تحقق نجاحات لحد الآن فإنها تمثل أحسن الطرق لأداء الأعمال<sup>2</sup>، مما يقف عائق أمام الإبداع، ويدعو للحاجة إلى استحداث طرق إدارة أكثر مرونة تمنح مساحة للتجديد والتغيير والتطوير بالمؤسسة، وتعرف إدارة الإبداع على أنها: " مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل أنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة التي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين<sup>3</sup> أي أن الإبداع كأى نشاط اعتيادي بالمؤسسة يخضع لنشاطات الإدارة المتعارفة، مع الاختلاف في كيفية ممارستها، إذ ما يميزها كونها تتعامل مع الأصول الفكرية بالدرجة الأولى.

**ثانياً: سيورة إدارة الإبداع:** بعيداً عن الإبداع الناتج عن الموهبة و العبقريّة فالإبداع عملية مركبة و يمكن التخطيط لها وتقسيمها إلى مهام فرعية تحتاج إلى مهارات متباينة، كما يجب توفير البيئة الملائمة لتفعيل الجهود والمشاركة وتحقيق نتائج إبداعية وبلوغ أهداف المنظمة، وقد تعددت الكتابات حول مراحل العملية الإبداعية، و يعود السبب في ذلك إلى كون هذه الأخيرة لا تتم بشكل متسلسل ومستقل، بل تتم بشكل متشابك ومتداخل فقد قدم عالم النفس Walt مجموعة مراحل للعملية الإبداعية و هي<sup>4</sup>:

- الاهتمام و الشعور بحاجة معينة، ومن ثم الإعداد وجمع المعلومات حول موضوع الاهتمام و البحث
- الاحتضان، أي التفاعل بين المشكلة و شخصية المبدع ومعلوماته ومعارفه، أين يتم توليد الحلول الممكنة
- البروغ، أين يتم تركيب الأفكار للوصول إلى الحل النموذجي، وظهور الفكرة الجوهرية.

<sup>1</sup> خالد ذيب حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010) ص 48

<sup>2</sup> Clayton M. Christensen et Michel Overdorf, **Répondre au défi du changement radical**, (Harvard business review, sur l'innovation, édition d'organisation, Paris 2003) p. 139

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة التميز " نماذج و تقنيات الإدارة في عصر العولمة، (دار غريب، القاهرة، مصر، 2000)، ص 277

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 41

- التحقق من صحة الفكرة و إمكانية و طرق ومستلزمات تطبيقها.

أما bright خص بالدراسة الإبداع التكنولوجي في كتابه حول " إدارة الإبداع التكنولوجي " حيث تبدأ المرحلة الأولى، إما من خلال اكتشافات العلماء أو اقتراحات الحرفيين عند مزاولتهم أعمالهم، أو من خلال دراسة احتياجات السوق، ثم اقتراح تصميم أو نظرية من خلال تركيب لما هو موجود من تقنيات و معارف ومحاولة مطابقة القواعد النظرية مع المفاهيم التقنية. أين يتم مراجعة هذه التصاميم، ثم اختيار تجريبي لمدى إمكانية تطوير نموذج مبدئي، بعدها يتم صنع بدائل تطبيقية للتصميم الجديد، ثم اختيار السوق من خلال تسويق كميات صغيرة منها، لتأتي مرحلة التنبئ الواسع للإبداع، حيث يكون قد أثبت منفعة الاجتماعية وفاعليته الإنتاجية والربحية، ثم يتم تبنى هذا الإبداع في مجالات وإستخدامات وأسواق جديدة وقيما يلي يتم سرد مراحل العملية الإبداعية كعملية يمكن إدارتها.

**1- إدراك الحاجة للإبداع ( إدراك المشكلة):** أين تدرك المؤسسة ضرورة الإبداع في مجال معين و تبدأ بجمع المعلومات عنه، أين يتم ممارسة العصف الذهني بين أفراد المستوى الاستراتيجي لابتكار أفكار جديدة قائمة على توجهات الصناعة والفرص المتاحة بالسوق ومتطلبات العملاء، حيث يتم تفيد شبكات الإبداع في اختيار المسار الإبداعي الملائم من خلال المعرفة التي يقدمها أطراف الشبكة من عملاء وموردين وخبراء ممن لديهم المعلومات حول البيئة الخارجية وتغيراتها، و منثم وضع معالم الإستراتيجية الجديدة بحث لا يخلو تصميمها من الأسلوب الإبداعي<sup>1</sup>.

وتتم في هذه المرحلة على مستوى الأفراد التهيؤ والاستعداد وما يتضمن من ميل الفرد نحو مجال معين، وتوفير الإمكانيات اللازمة للتوغل فيه، حيث يجب أن يتميز بدقة الملاحظة والتحسس لوجود المشكلات، ومدى الحاجة إلى حلها بشكل إبداعي، وقد لا تتبادر هذه المشكلات لدى أذهان الأفراد العاديين، وهذا ما يدعم فكرة أن الإبداع هو حل المشكلات الخفية أو المصطنعة، إذ يقول المحللان بوس ومانسفيلد أن عملية الإبداع تبدأ بشعور المبدع بوجود فرصة ما قد تسبقها مشكلة أو لا، وقد تكون بشكل مخطط أو فجأة، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتلبية احتياجات الأفراد وفرق العمل إذ تعد فرصة لتطوير أفكار جديدة.

**2- التفكير الإبتكاري:** أين يتم احتضان المشكلة لإيجاد الفكرة أو الحل الجديد، والتي تعتمد على النشاط الفكري للفرد المبدع، و على خبراته ومعارفه ومهاراته ومعلوماته، والتي تزيد كلما زادت الرغبة في الإبداع ونبذ الحالة القائمة، ويستدعي نجاح هذه المرحلة إلى التفكير المستمر بالمشكلة وإعادة تحديدها بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا مختلفة، و استخدام عصف الأفكار و تقبل البدائل مهما كانت غريبة أو صعبة، والاستفادة من التجربة والخطأ، أين توفر المؤسسات المناخ الملائم للأفراد لممارسة التفكير الإبتكاري بتوفير خلية تنظيمية متخصصة و معدة لهذا الشأن، ومنحهم الاستقلالية وتحفيزهم ماديا ومعنويا، أين تذهب المؤسسات الرائدة إلى

<sup>1</sup>برايفن جيونتا، مرجع سابق، ص 129

أبعد من ذلك بتبني إستراتيجية طويلة المدى تبحث إثرها عن فرص غير متوقعة من خلال دعم وحل مشكلات القطاع الاجتماعي للإقليم الذي تتواجد فيه كالمدراس والأحياء الفقيرة والبطالة ، مما ينعكس على نواها في المستقبل، فالطفل جيد التكوين اليوم هو العامل المبدع غدا

وبالتالي فإن علاقة شراكة بين المؤسسات الاقتصادية والصالح العام يعد نموذجا جديدا للإبداع يخدم الطرفين معا.

**3- المفاضلة بين الحلول و الأفكار الابتكارية:** أين تتضح الأمور وتتجلى الشكوك حول موضوع البحث وحالة يستطيع الإنسان فهم تنظيم وإعادة ترتيب أفكاره وترابطها، وتحدث عادة عند إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير في المشكلة المعينة، أين يقوم العقل الباطن بإعادة ترتيب للمعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجا فيتدفق إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي، ويفسر العلماء هذا بوجود ملكة ذاتية في شخصية الفرد فطر عليها لتعبر عن أفكار إبداعية، هناك من يستطيع إدراك قيمتها وتوظيفها في صور أعمال إبداعية وهناك العكس، وهذا ما يميز الشخصية المبدعة وغير المبدعة<sup>1</sup>، ويتم الإعداد لهذه العملية حتى لا تقتصر على فئة ضيقة من الأفراد ذوي الخصائص الإبداعية. من خلال عملية التعلم والتدريب واكتساب الخبرة حول موضوع الإبداع.

والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة من خلال العمل الجماعي، كما تساعد عملية تجريب ومحاكاة الأفكار بمساعدة تكنولوجيا المعلومات وتسريع عملية اختيار الأفكار الأكثر تميزا ونجاحا، مما يختصر الوقت والتكلفة ويشري منحى التعلم لدى الأفراد، ويساهم في سرعة اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الفكرة.

**4- التحقق و التنفيذ:** أين يتم قبول الفكرة لتجسيدها في شكل منتج جديد، حيث يتم تجربتها على نطاق ضيق، ثم تقييمها تقنيا واقتصاديا<sup>2</sup>. مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار المقبولة في المراحل الأولى، نفيذ شبكات الإبداع في دعم هذه المرحلة أين تقوم المؤسسة بتجربة إبداعاتها على عينة من العملاء الوفيين واستشارة مورديها حول مدى توفر خصائص المواد الأولية والسلع المكتملة، ومن ثم يتم إضافة التحسينات الممكنة من خلال معلومات التغذية العكسية، إذ قد تقبل بعض الأفكار التحول إلى منتج لكن لا تقبل في السوق وقد ترفض حاليا وتصبح ملائمة لاحقا. ومن ثم اختيار صلاحية الاستثمار المالي فيه مقابل حجم السوق لضمان عائد معقول، حيث يتم الإنتاج بالكميات المطلوبة، يجب أن تتجه هذه الخطوة اتجاه إبداعي نحو التصنيع لزيادة الكفاءة وخفض التكلفة ورفع الجودة وتكون التكاليف في هذه المرحلة عالية<sup>3</sup>، لأنها تجسيد عملي للفكرة وتجديد مادي ومعنوي لكل وظائف المنظمة.

**5- انتشار الإبداع:** يعني تبني الإبداع من طرف مستهدفه من عملاء أو عمال أو موردين، أو حتى الصناعات الأخرى، الهدف الرئيسي لسياسات واستراتيجيات الإبداع، لأنه يعبر عن نجاح أو فشل مساعي الإبداع

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005)، ص 17

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 41

<sup>3</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص 186

بالمنظمة ويتوقف انتشار الإبداع على درجة جدته، حيث يحدق الإبداع لاسيما الجذري تأثيرا خلفيا، أين تتأثر الصناعات ذات العلاقة به إذ يغير معالم المادة الأولية الداخلة في تركيبه و الأجزاء المكونة له، والتي تمثل صناعة في حد ذاتها، كما تؤثر تأثيرا أماميا حيث يدخل في تركيب منتج آخر بتغيير هذا الأخير وفق تغيير الأول، أما إذا كان منتجا نهائي الاستهلاك، فإنه يغير السلوك الاستهلاكي و حتى ثقافة المستهلك نفسها.

يرتبط انتشار الإبداع على آراء المستخدمين الأوائل له، حيث تحدث في هذه المرحلة إضافة تحسينات وصفات جديدة في الإبداع لأغراض التنويع واستهداف مستخدمين جدد، و فتح أسواق جديدة، و مجالات طلب جديدة، قد يأخذ بأفكار المستهلك بإضفاء رغبته على المنتج، إضافة إلى رؤى العمال حول أساليب إنتاجه، ومن أهم العوامل المساعدة على انتشار الإبداع ما يلي<sup>1</sup>:

- وتيرة التغير في الصناعة، حيث كلما كانت بطيئة كانت إبداعاتها جذرية و بطيئة التبنى والعكس صحيح.
- تفعل المنافسة عملية الإبداع في مختلف المنظمات حفاظا على حصتها السوقية، و بالتالي انتشار الإبداع.
- درجة جاذبية الإبداع و الميزة النسبية التي يقدمها مقارنة مع ما هو موجود، إضافة إلى درجة توافقه مع القيم والمعتقدات السائدة، كلها عوامل تتحكم في انتشار الإبداع بالمؤسسات وأوساط العملاء والصناعات.

لا يحقق الإبداع قيمة اقتصادية ما لم ينتشر ويحقق أثره على مصلحة الاقتصاد ككل، أين يحقق الفائدة الكاملة منه، حيث يرفع الإنتاجية ومستوى المعيشة، ومن أجل تحقيق الانتشار الواسع للإبداع على المنظمة المبدعة اتخاذ التدابير اللازمة لذلك ومن أهمها<sup>2</sup>:

- تبني نظام معلومات كفاء لاستقصاء المعلومات عن الأسواق ومراكز البحث وباقي عناصر الشبكة
- تبني إستراتيجية تسويق تعمل على فهم الاحتياجات و تحديد الأسواق والكشف عن تغيراتها واتجاهاتها.
- تبني إستراتيجية متخصصة أين يمكن تحقيق ميزات تنافسية لا تعتمد على الأسعار بل على الخبرة التقنية.
- تبني تكنولوجيا عالية والتركيز على تحسين الاسم التجاري.

**سادسا: مرحلة التعلم:** عادة ما يحقق الإبداع الجديد في بدايته أداء أقل من الإبداع الحالي، إلا أنه وبفعل التعلم سرعان ما يرتفع أداءه إلى مستوى أعلى من الإبداع الحالي لاسيما إذا كان هذا الأخير في نهاية دورة حياته، أين يتم إحلال الإبداع الجديد محله، أين تسود نشاطات محاولة خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية من خلال رفع مستوى التعلم إلى أقصاه، وترشيد استخدامات الموارد الإنتاجية لبلوغ اقتصاديات الحجم للمحافظة على الحصة السوقية، حيث لا تكفي المؤسسات الرائدة ببلوغ هذه المرحلة، لأنها سرعان ما تفقد مزاياها، حيث

<sup>1</sup> Amina Béji-Bécheur et Bernard Pras, **Degré de novation et utilisateur leader.** (vuibert .France, 2000), PP 223 – 224

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص 190

تعمل بالتوازي على تنشيط نشاطات البحث والتطوير لإدخال إبداع جديد، وهنا تظهر القوة الإبداعية بين المؤسسات الرائدة والتابعة من جهة، وبين الدول المتقدمة والدول النامية من جهة أخرى.

لا تقتصر عملية الإبداع على إدخال مستجدات على المنتج، بل تفوق هذا، حيث تشمل كل من الإبداع في تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا المنتج نفسه من وظائف وخدمات، وهذا ما يسمى بالإبداع التكنولوجي الذي يشمل أيضا على الإبداع في العمليات من الفكرة حتى التصنيع النهائي للمنتج، من زيادة الجودة وسرعة الإنتاج وخفض التكلفة و سهولة الصيانة وغيرها<sup>1</sup>.

**ثانيا: عوامل نجاح إدارة الإبداع:** لا بد إن تأخذ إدارة الإبداع بعدا استراتيجيا، أين يتم تطوير الرؤية الإبداعية طويلة المدى و إدراجها ضمن قيم المؤسسة و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال:

- تبني واضح للبحث والتطوير مما يسمح بتخصيص الموارد اللازمة وتوجيهها نحو المشروعات الأكثر نفعا.
- إدارة جيدة للوقت، لاسيما بالنسبة للإبداعات الجذرية التي تحتاج إلى وقت كبير للظهور.
- تحقيق مفهوم الابتداء عند الطلب بإتباع الأفراد لمنهج مخطط في التفكير والحوار لبلوغ الأفكار.
- وجود ممارسات جيدة لإدارة المعرفة بالمنظمة خاصة الضمنية، و امتلاك ذاكرة لتدوين الخبرات واستثمار المشاركة الداخلية لها، و الاستفادة من أخطائها في تعديل بناءها لتفادي ذلك مستقبلا، إضافة إلى ضرورة تأمين القدر الكافي من المعرفة في مجال العمل نظريا وعمليا وكذا المعارف الخارجية لتوجيه برامجها.
- لتشجيع التفكير الجماعي بدلا من التفكير خارج الجماعة أين يتم تصادم الأفكار ومزجها وإعادة ترتيب أنماط التفكير، و بالتالي رؤية جديدة للأشياء، وبالنظر للمشكلة على أنها فرصة لتشجيع التفكير ضد الحدس.
- تزامن الأداء والتفكير معا أين يتم إعادة ترتيب الأدوات المتاحة وضم الأفكار الثانوية المتنافرة، لحل مشكلة أو إنجاز مهمة، والتي قد تبدو غير معدة لهذا الغرض، لكن بعد التفكير في الأدوات التي يحتاجها.
- إدراك وتسيير تفاعل وتداخل الوظائف فيما بينها، ومع متغيرات البيئة الخارجية، كالتفاعل بين المهندسين بالمنظمة مع نظرائهم بالجامعات ومراكز البحث والتطوير في صناعات مشابهة أو مكملة، إضافة إلى تفاعل وظيفتي التسويق والبحث والتطوير مع العملاء والموردين والموزعين وحتى المنافسين.

#### المطلب الرابع: معوقات الإبداع في المنظمة

يتأثر الإبداع سلباً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي إلى وأد الإبداع في مهده. و تحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة، دون التضحية بموهبة الإبداع لان كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراخ نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> برفين جيوتنا، مرجع سابق، ص 130

<sup>2</sup> عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010) ص 26

ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- المعوقات العقلية:

تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية<sup>2</sup> بالإضافة إلى مشاكل تتعلق بالإدراك تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- خطأ الإدراك: حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلاً
- خداع الإدراك: حيث يتم تخيل شيء لا وجود له
- ضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها و من جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها.

### 2- المعوقات الانفعالية: يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية

مثل: الثقة بالنفس والاكتماء الذاتي والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير. والإبداع قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف مدن الانفعال ويخفف من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال<sup>4</sup>.

إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين مفاهيم بطلاقة و مرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي تلاقى القبول، وفيما يلي بعض المعوقات الانفعالية<sup>5</sup>:

- عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجامعة للأمان.
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها.
- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- قلة التحدي
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 27

<sup>2</sup> أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، السودان، 2015)، ص

185

<sup>3</sup> عبد الرحمن محمد جبر، نفس المرجع السابق، ص 27

<sup>4</sup> عبد الرحمن محمد جبر، نفس المرجع السابق، ص 28

<sup>5</sup> ناديا هائل السورور، مقدمة في الإبداع، (دار وائل للنشر، ط1، عمان: الأردن، 2002)، ص 276

## 3- المعوقات الدافعية:

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجدید يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع<sup>1</sup>، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة ويمكن القول ان المعوقات الدافعية هي التي تؤثر على الرغبة الداخلية للفرد وتحد منها وقد تؤدي إلى الإحجام ومنها: قلة التحدي، وغياب روح المبادرة، وضعف الحساسية للمشكلات، وانعدام الرغبة بالتجديد، وغياب الحافز، وقلة التشجيع أو التثبيط من قبل البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

4- **المعوقات التنظيمية:** وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات... إلخ والتي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

أ- **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه، فالقيادة يؤثر في سلوكيات مروؤوسيه من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم، و من بين العوائق التي تواجه العملية الإبداعية والناجحة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المؤسسة ما يلي<sup>4</sup>:

ب- قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية: هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المؤسسات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحويلها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية و تحبطها لأن بروز المبدعين الأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.

ت- عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفاً من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم وما يسببه ذلك من تهديد لهم.

ث- الصراع حول السلطة: الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المؤسسة وتحتبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.

<sup>1</sup> أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، نفس المرجع السابق، ص 186

<sup>2</sup> هيثم محمد العطار، مرجع سابق، ص 43

<sup>3</sup> خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 68

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 68

ج- عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس : ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.

ح- مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.

### 5- الحوافز: من أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع في مجال الحوافز ما يلي<sup>1</sup>:

أ- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، فالكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها الزملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار.

ب- نظام موحد للحوافز، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز ألا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب.

ت- استخدام العقاب أسلوبا للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفا من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادرة والإبداع. إن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعيق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

ث- سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات<sup>2</sup>: إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر مددن الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق قتل نوع من الحوار المثمر والخالق، ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور انه لا يوجد أي منها ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية المختلفة. فالهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية أن تصبح الفروق على مستوى السلوك اقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك المفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة

### 6- الإمكانات المادية والبشرية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 69

<sup>2</sup> عبد الرحمن محمد جبر، نفس المرجع السابق، ص 30

<sup>3</sup> خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 71

تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المؤسسات المختلفة، والتي أساسها الاعتقاد بان أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف. هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المؤسسات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية. ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المؤسسات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا. كما أن عدم اهتمام المؤسسات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المؤسسات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل المؤسسات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المؤسسات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع.

**6- المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة إلخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية و السياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بترعة إيجابية للنظر إلى الفرد و الجماعة المجتمع على حد سواء<sup>1</sup>.

أم بالنسبة للمعوقات التي تخص المؤسسة عامة تتمثل في النقاط التالية<sup>2</sup>:

**1- الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تعين وأن تبني بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة و زيادة احتمالات النجاح، ولذلك فإن اختبار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

**2- الإجراءات:** يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير R&D التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من استهلاك الوقت.

**3- الطرق: Method:** ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث و التطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، وغالبا ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير

<sup>1</sup>عبد الرحمن محمد جبر، نفس المرجع السابق، ص 31

<sup>2</sup>برافين جوبتا، نفس المرجع السابق، صص 113-115

الواضحة وإلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فيما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها تكون قد استهلكت تكلفة مالية ونفسية عالية ( وتعرف بالمشروعات السفلى ) تشكل عقبات كبيرة ومعروفة إزاء البحث والتطوير.

**4- الأدوات "الوسائل":** تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية

**5- الوقت Time :** تعرف إدارة بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم والتنسيق، والتحفيز والتوجيه و المتابعة والاتصال وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة<sup>1</sup>، و هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً، رغم ثبوت بعض الحالات .

يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة ويحدث بطريقة مختلفة باختلاف المؤسسات<sup>2</sup> ، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أحد العوائق و المتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج و هكذا فإن إبداع المنتج هو مرتبط في الأساس بزيادة النفقات في أقسام البحث والتطوير مم يجعلها تتجاهل فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري و العمل الشبكي وسلسلة الموارد، في هذا الصدد نذكر شركة Dell للكمبيوتر التي تعتبر رائدة في هذه الصناعة وحيث أنها تهتم بتسويق السلع العالية الجودة التجارية فقط باعتمادها وتركيزها على إبداع إدارة الاختراع وسلسلة الموارد.

### المطلب الخامس: دورة حياة الإبداع

تختلف دورة حياة الإبداع الجذري عن دورة حياة الإبداع التحسيني وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل نوع على حدى

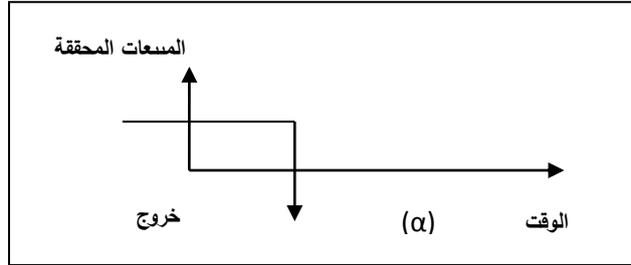
**1- دورة حياة الإبداع الجذري:** تختلف دورة حياة الإبداع عن دورة حياة المنتج المعروفة، فبينما تسمح هذه الأخيرة بتوقع مدى انتشار المنتج انطلاقاً من الإحصائيات الأولى للبيع، كما تعطي التوجيهات اللازمة عند كل

<sup>1</sup>محسن أحمد الحضيري، الإدارة التنافسية للوقت، (إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص 17

<sup>2</sup>برافين جونتا، مرجع سابق، ص 114

مرحلة، فإنه مشكوك في صحة هذا عندما يتعلق الأمر بالإبداعات الجذرية ، فبالنسبة لهذه الأخيرة 95% منها فاشلة<sup>1</sup> ويصبح منحناها من الشكل التالي:

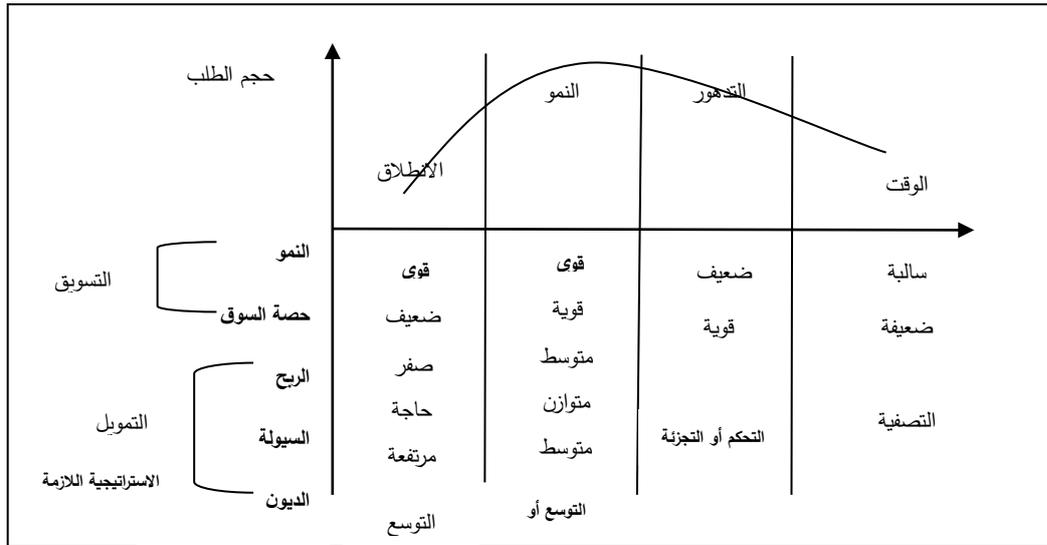
الشكل 5: دورة حياة 95 % من الإبداعات الجذرية



Source : Paul Milier ,stratégie et marketing de l'innovation technologique,(dunod,paris,3,2005),p30

يتضح من الشكل أعلاه أن 95 بالمائة من الإبداعات الجذرية لا تحقق مبيعات و يكون مالها الخروج من السوق، بينما يصبح نموذج دورة حياة المنتج صالحا إذا تعدى الإبداع مرحلة الانطلاق و يكون كالتالي:

الشكل 6: دورة حياة المنتجات بعد فترة الانطلاق الناجحة.

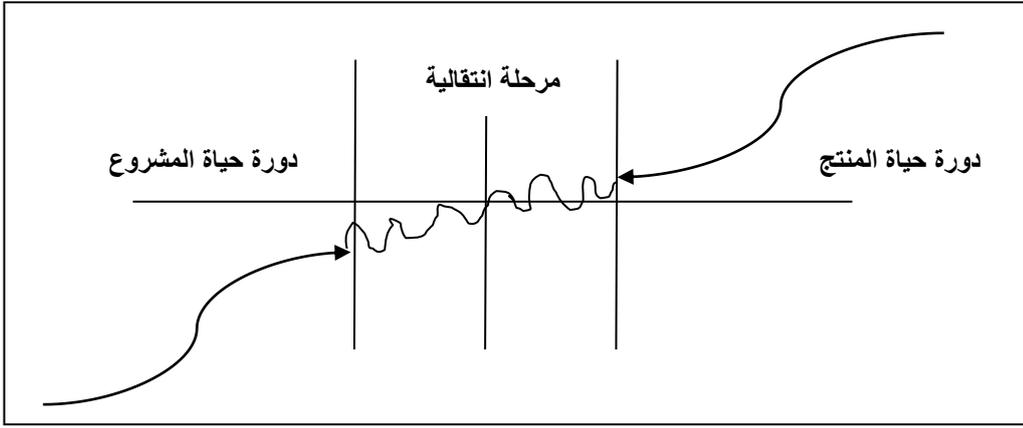


Source : Paul Milier ,stratégie et marketing de l'innovation technologique,(dunod,paris,3,2005),p30

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا يكفي طرح المنتج في السوق حتى نضمن إنتشاره، إذ يعتمد نجاحه على تعديده مرحلة الإنطلاق، فدورة حياة الإبداع الجذري تبدأ قبل طرحه في السوق، أين يلعب التسويق دورا هاما في ذلك، إذ يتدخل في مرحلة البحث أيضا من خلال دورة حياة المشروع، والتي تشرح نشاط تطوير المنتج الجديد قبل طرحه، أي قبل دورة حياة المنتج نفسه، والشكل الموالي يفسر ذلك.

الشكل 7: دورة حياة الإبداع الجذري بين دورتي حياة المنتج والمشروع

<sup>1</sup> Paul Milier ,stratégie et marketing de l'innovation technologique,(dunod,paris,3,2005),p30



Source : Paul Milier ,stratégie et marketing de l'innovation technologique,(dunod,paris,3,2005),p30

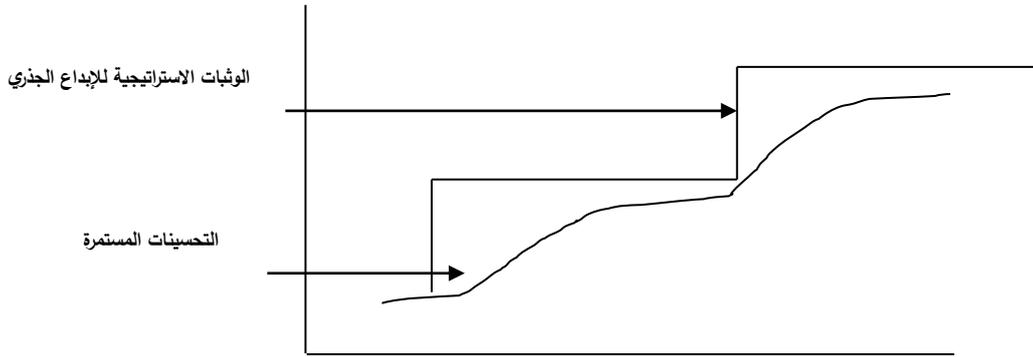
يوضح الشكل أعلاه أن دورة حياة الإبداع الجذري تتألف من دورتي حياة الأولى خاصة بمشروع الإبداع والثانية خاصة بالمنتج الجديد وتفصلهما مرحلة انتقالية، حيث يسير الإبداع الجذري قبل مرحلة الانطلاق من طرق مخابر البحث أو خلية التطوير، بأهداف وقواعد وعوائق خاصة بها، تختلف عن مثلتها بعد الطرح، فالهدف خلال دورة حياة المشروع هو صنع منتج صالح تقنياً، وميزانيته عبارة عن تكاليف موجهة للاستثمار، بالعكس عند طرح المنتج في السوق، فهو يسير من طرف وظيفة التسويق أين يصبح الهدف هو انتشار المنتج، والميزانية تحقق التوازن بين التكاليف والعوائد، وهذا ما يفسر القطيعة الموضحة بالشكل. حيث تتضح صورة المنتج الجديد من خلال التحسينات التي يخضع لها يوم بعد يوم وفقاً لفهم المستهلك لوظيفته وخدماته من جهة وفقاً لتعرف المؤسسة على رغبات المستهلك وملاحظاته من جهة أخرى، ويلعب التسويق دوراً هاماً في هذه المرحلة الانتقالية لخفض التكاليف التي تكثف الإبداع الجذري، والتمهيد لتغيرات في سلوكيات المستهلك وعاداته الشرائية والوظيفية. لقد تقلصت دورات الإبداع بشكل كبير كما لم تعد ناتجة بالضرورة عن اضطرابات اقتصادية بل نتيجة عمولة المبادلات والمنافسة بأقل تكاليف لليد العاملة، مما أدى إلى ظهور إبداعات جذرية ليس في شكل موجات تميزها ذروات قصوى وأخرى دنيا، وإنما بشكل نمو منتظم عبر الزمن.

## 2- دورة حياة الإبداع التحسيني: يعكس الإبداع الجذري الذي يحدث على فترات طويلة ويسبب الانقطاع

ويحتاج إلى استمرارية كبيرة ويحتاج إلى التغيير في تكنولوجيا التشغيل والمهارات وبرامج الإنتاج والسوق، والموردين والموزعين، إضافة إلى احتمال الفشل والميزات التنافسية الآتية التي يقدمها. فإن الإبداع التحسيني يقدم تعديلات جزئية وصغيرة للاستجابة الأفضل للسوق والعملاء، ولتحسين الميزة التنافسية واستدامتها، مما جعله المقاربة الأكثر شيوعاً، لاسيما أنه قد يؤدي إلى إبداع جذري مفاجئ نتيجة الإضافات المستمرة وبالتالي تحقق المقاربتين معاً "الإبداع الجذري والتحسيني معاً<sup>1</sup>، والشكل الموالي يبين ذلك.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص 161

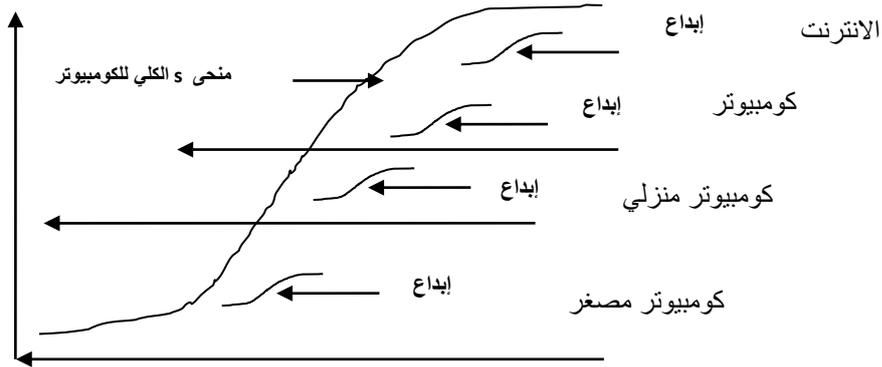
## الشكل 8: الاستمرارية في الإبداع التحسيني المؤدية إلى إبداعات جذرية.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الإبداع و الابتكار، (دار الوراق، عمان، الاردن، 2005)، ص 161

يتضح من الشكل أعلاه أن الاستمرارية في التحسين ينتج عنها في كل مرة إبداعات أحسن أداء من سابقتها حتى تحقق ابداعا جذريا، وهذا ما أثبتته التجارب السابقة في هذا المجال، وسيشرحه الشكل الموالي:

## الشكل 09: الانتقال من الإبداع التحسيني نحو الإبداع الجذري.



Source : Paul Milier ,stratégie et marketing de l'innovation technologique,(dunod,paris,3,2005),p36

يتضح من الشكل أعلاه أن منحى S للإبداع الجذري يحتوي على مجموعة منحنيات S ذات فترات أقصر وأداء أقل، ما يفسر التحسينات المتتالية المدرجة خلال دورة حياة الإبداع الجذري، والتي تمثله الإبداع التحسيني، وهذا الأخير بدوره قد يتضمن منحنيات أصغر.

ويوضح المنحني S أن الدورة الإبداعية تبدأ بطيئة و ذلك عند إجراء أي أنشطة لإنتاج الأفكار على سبيل المثال العصف الذهني، حيث يوضح أن الإبداع الجديد عندما يتم إدخاله إلى السوق فإنه بطبيعة الحال يقدم منافع جديدة للزبائن أو المستخدمين وبعدها يبدأ الإبداع بالانتشار Defusing بمعدل معجل حتى يصل إلى الإشباع ليبدأ بالتدهور، وهي تمثل نقطة الذروة وفي الغالب يترافق هذا التدهور مع ظهور إبداع جديد ودورة إبداعية جديدة و منحني S جديد ، ونذكر في هذا الصدد شركة IBM على سبيل المثال والتي اتخذت هدفا يتمثل في تطوير خدمات الإبداع حيث يمكن تحليل حاجات العملاء باستمرار وتغيير وتطوير أعمالهم على أساس توجهات

السوق، إن و استخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسات ابتكار أفكار جديدة والانتقال نحو منتجات وحلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحنى S وهذا الأسلوب يمكن أن يساعد أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق واستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها و إنتاج نماذج تنافسية<sup>1</sup>

### المطلب السادس: نماذج الإبداع في المؤسسة

قدمت عدة نماذج من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي في ظروف مناخ تنظيمي مهيأ و ملائم لعملية الإبداع من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة ومن هذه النماذج نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

1- نموذج (Hauser & Griffin): طبقاً لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات البحث و التطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعلاقات و التسويق، ويتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد ، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق والإنتاج والهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إنتهائه من دون التأثير بالمشاريع الأخرى.

2- نموذج (model Utterback)<sup>3</sup>: وهو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج ، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج والعمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت وأن النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عالياً في السنوات التشغيلية الأولى والتي يسميها هذا النموذج بإسم المرحلة الانسيابية phase Flwid وفيها تحدث المزيد من التجارب وتصاميم المنتج والعملية الإنتاجية أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية phase transitional والتي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج و يتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة يثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، وفي بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة phase Spicific والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج والعملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم و السعة و لا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة.

### 3- نموذج شركة Thostrup الدانمركية:

أشار الأستاذ Grunert إلى النموذج الذي أتبعته الشركة المذكورة باعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج Group Développement Product التي تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة بالإبداع المستمر والتي تتألف من:

<sup>1</sup> خراز الأخضر، مرجع سابق، ص 99

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية (إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009)، ص 33

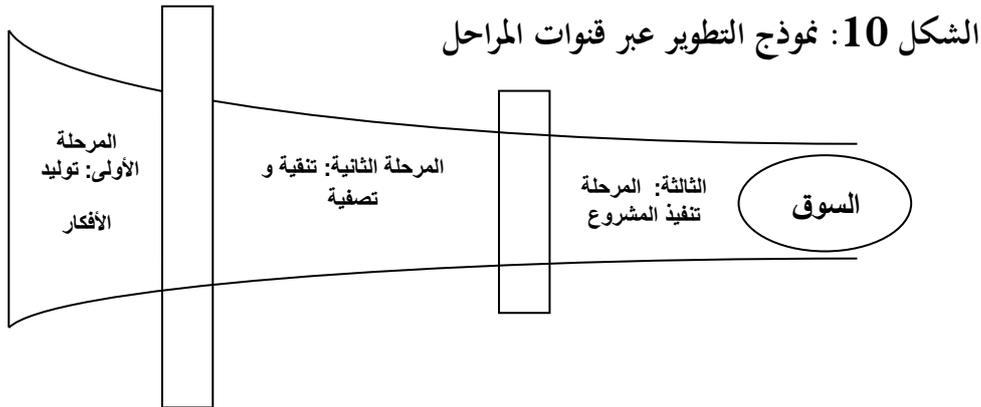
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 33

- 1- مدير الإدارة.
- 2- مدير المبيعات والتسويق.
- 3- مدير تطوير المنتج.
- 4- مدير الإنتاج.

ويركز هذا النموذج على الحدس والخبرة لأعضاء مجموعة PDG و ذلك بعد أن تنجز مجموعة من دراسات الجدوى الاقتصادية واختبارات السوق وتحديد فترة مراقبة ل PDG لفترة تمتد من 2 إلى 3 شهور وهي بمثابة مساحات لإجراء تحسينات على المنتج وبعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي، وبموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هنالك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

#### 5- نموذج التطوير عبر قنوات المراحل: حيث قدم هذا النموذج من قبل الأساتذة (Lark Wright & Wheel)

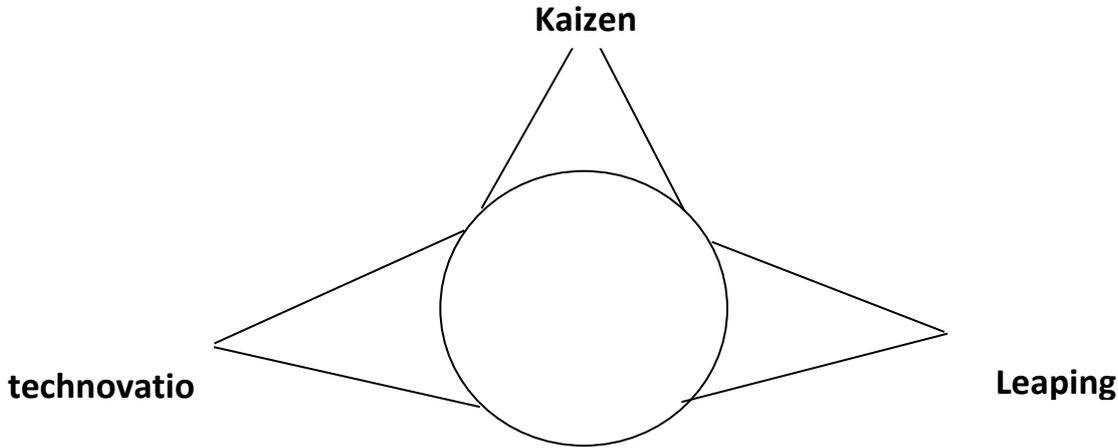
بمناسبة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة وتمويل مشاريع إبداعية وتطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود ولا يحقق أي هدف مما تقدم. إن هذا النموذج يلزم المديرين على الجهود الإبداعية و التطويرية للمنتجات الجديدة وعمل خيارات بين المشاريع والمفاضلة بينها من خلال مراحل وبوابات كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTG مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011)، ص 103

6- نماذج الشركات اليابانية: لقد تبنت الشركات اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات وذلك كما يلي:

الشكل 11: نموذج الشركات اليابانية لتنفيذ العمل الإبداعي



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، (إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009)، ص 35

أولاً: المسار الذي حدده أستاذ الجودة Kaizen حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل اختزال التكاليف والأداء الأفضل<sup>1</sup>.

ثانياً: مسار القفز Leaping وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة. ثالثاً: مسار الإبداع الفني Tchnovation وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة، وطبقاً لهذا النموذج فإن المؤسسة في الوقت الذي تطور فيه منتجاً جديداً وتقدمه للسوق، تقوم في نفس الوقت بذاتها. بتحديد الفترة الزمنية لسحبه أو التخلي عنه، وذلك لإدراكها بأنها إذا لم تعمل على اختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها، فإن منافسيها سيفعلون ذلك ومن ثم سوف لتخسر الأرباح فحسب ، بل تخسر السوق أيضاً<sup>2</sup>.

### 7- نموذج كوتلر Kotler في تبني الإبداع Model Adoption Innovation:

قدم الإبداع من منظور تسويقي و ذلك وفق ثلاثة مراحل و التي بدورها تقسم إلى مراحل متسلسلة كما يلي:

- أ- مرحلة الإدراك Stage Congnitive: و التي يعبر عنها بالوعي Awerness وتشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع و لكن لديه نقص في المعلومات حوله.
- ب- مرحلة التأثير Stage Affective : والتي تتضمن خطوتين هما:

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، نفس المرجع السابق، ص 36

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 37

- ج- الاهتمام: Interest باعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع.
- خ- التقويم: Evaluation فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بعين الاعتبار.
- د- مرحلة السلوك Stage Behavior: وتشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:
- ذ- الحكم Trial وهو يعني حكم الزبون على الإبداع.
- ر- التبني: Adoption أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته و التعود على شراء المنتج و استعماله المنظم له . والجدول التالي يوضح المراحل الثلاثة السالفة الذكر.

جدول رقم 5 يوضح فكرة نموذج Kotler

|            |   |          |               |
|------------|---|----------|---------------|
| Awareness  | ↓ | الوعي    | مرحلة الإدراك |
| Interest   | ↓ | الاهتمام | مرحلة التأثير |
| Evaluation | ↓ | التقويم  |               |
| Trial      |   | الحكم    | مرحلة السلوك  |
| Adoption   |   | التبني   |               |

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية (إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009) ص 37.

## المبحث الثالث: حماية الإبداع

يمكن استخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع وهي<sup>1</sup>: براءة الاختراع والعلامة التجارية المسجلة وحقوق النسخ والأسرار التجارية، نتائج الوسائل الثلاث الأولى قد تحد من السلع التي تحتكرها المؤسسة خاصة عند محاولة الإعلان عن أفكارها أمام الجمهور. أما الوسيلة الرابعة - أسرار المهنة - فهي مجرد أسرار، كما أنها تعد وسيلة فعالة طالما أستطاع المبدع الاحتفاظ بأسرار إبداعه، وتعتبر تركيبة مشروب الصودا كوك **Coke** خير مثال على ذلك، إن الحفاظ على الإبداع كسر من أسرار المهنة أكثر صعوبة من الكشف عنه للعامة عوضا عن الاحتكار المحدود ، له ولقد أقرت مجموعة من قوانين للملكية الفكرية تهدف تشجيع المبدعين على الكشف عن إبداعاتهم للعامة حتى تزداد القاعدة المعرفية للأفكار مما يعمل على تحقيق المزيد من الإبداع، إذ أنه إذا لم يتم الكشف عن الإبداع للعامة بسرعة فسوف يصبح خامدا نظرا لتنامي عجلة التجديد والتطوير التي تسير بسرعة فائقة دون الرجوع إلى أفكار أو جهود أفراد معينين . وتعتبر أسرار المهنة وسيلة جديرة بالاعتبار، فثمة إبداعات معينة لا تتواءم حمايتها إلا من خلال أسرار المهنة، وبوجه عام فإن معظم الإبداعات تستفيد من القوانين التي تتلخص في الإعلان العام للعامة عوضا عن الاحتكار المحدود للإبداع . ونعني بالاحتكار المحدود هو إعطاء المبدع سلطة استبعاد الآخرين عن انتهاك ما يعتبره ملكية فكرية.

## المطلب الأول: المنظمة العالمية للملكية الفكرية:

تعتبر المنظمة العالمية للملكية الفكرية التي يشار إليها بالانجليزية " WIPO " الـويبو " وبالفرنسية " I.P.M.O " أهم منظمة دولية متخصصة في مجال الملكية الفكرية تأسست هذه المنظمة بموجب اتفاقية تم التوقيع عليها في استكهولم بتاريخ 64 جويلية 1967 تحت عنوان إنشاء المنظمة العالمية للملكية الفكرية ، انضمت إليها الجزائر سنة 1975، يقع مقر المنظمة العالمية للملكية الفكرية في جنيف بسويسرا ، وتعتبر إحدى الوكالات المتخصصة لمنظمة الأمم المتحدة، وتعتبر مسئولة عن دعم حماية الملكية الفكرية في كل أنحاء العالم بفضل تعاون الدول بعضها مع البعض، كما أن هذه المنظمة مسئولة عن إدارة مختلف الاتحادات التي تأسست بموجب معاهدات متعددة الأطراف والتي تعنى بالنواحي القانونية والإدارية للملكية الفكرية.

تهدف المنظمة العالمية للملكية الفكرية إلى دعم حقوق الملكية الفكرية في كل أنحاء العالم بفضل تعاون الدول بعضها مع البعض وبمساعدة أية منظمة دولية أخرى عند الاقتضاء ، وفي سبيل تحقيق ذلك تشجع المنظمة العالمية للملكية الفكرية على إبرام المعاهدات الدولية الجديدة وتحديث التشريعات الوطنية وتقديم المساعدات التقنية إلى البلدان النامية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> برفين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص 269

<sup>2</sup> بن دريس حليلة، حماية حقوق الملكية الفكرية في التشريع الجزائري، (أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013-2014)، ص 342

## المطلب الثاني: براءة الاختراع:

تعرف براءة الاختراع بأنها الشهادة أو السند الذي يسلم من طرف المصلحة المختصة في مجال الاختراع ويمنح لصاحبه حقا استثنائيا ومؤقتا في استثمار الاختراع موضوع هذه البراءة، حدد المشرع الشروط الموضوعية والشكلية الواجب استيفائها في الاختراع ليستحق البراءة، وقد نص المشرع الجزائري في المادة الثانية من الأمر 03-07 المتعلق ببراءة الاختراع على أن براءة الاختراع هي وثيقة تسلم لحماية الاختراع<sup>1</sup>

نص المشرع الجزائري على أنه يمكن الاختراعات الجديدة الناتجة عن نشاط اختراعي أن و القابلة للتطبيق الصناعي أن تكون موضوعا للبراءة ، شريطة أن تكون هذه الاختراعات ممنوعة أو مخالفة للنظام العام أو مضرّة بالصحة أو بالبيئة ، ومن ثمة فإن شروط قابلية الاختراع للبراءة هي :

وجود الاختراع، للحصول على براءة الاختراع يجب أن يكون ثمة اختراع أي ابتكار يتدعه المخترع ويضيفه إلى المنتجات الصناعية، المشرع الجزائري لم يعرف الاختراع أما الفقه فعرفه على أنه فكرة أصيلة تحقق تقدما يضاف إلى الفن الصناعي القائم.

إن الابتكار هو درجة أعلى من التقدم تجاوز مستوى ما يصل إليه التطور العادي للفن الصناعي ، وقد يكون محل الابتكار ناتجا صناعيا جديدا كابتكار آلة موسيقية جديدة أو يكون محل الابتكار هو وسيلة جديدة للحصول على ناتج معروف من قبل كاختراع جهاز جديد لتحلية مياه البحر، كما قد يكون محل الابتكار هو تطبيق جديد لوسيلة معروفة من قبل كاستخدام الكهرباء لنقل الصوت والصورة مثل اختراع جهاز التلفاز فهذا يعتبر استخدام جديد للكهرباء التي هي وسيلة معروفة من قبل<sup>2</sup>.

عنصر الجودة، الجودة معناها سبق إلى التعريف بالاختراع وتكون إما مطلقة أو نسبية ، والجدة المطلقة تعني أن لا يكون هذا الاختراع قد سبق نشره على الجمهور أو استعماله علنا أو لم يحصل على براءة الاختراع من قبل أو لم يسبق للغير تقديم طلب للحصول على براءة الاختراع عن ذات الابتكار ، لأن البراءة تعطي صاحبها حق احتكار استغلال الفكرة الابتكارية مقابل الكشف عنها للجمهور ، فإذا كانت الفكرة الابتكارية معروفة من قبل انتفى سبب إصدار البراءة.

تشمل المرحلة الأولى من إجراءات الحصول على براءة إيداع ، طلب براءة و يتضمن الطلب اسم الاختراع وبياناً بمجاله التقني عامة ومن الضروري أن يشمل الطلب خلفية الاختراع ووصفا له بلغة واضحة و تفاصيل كافية لإتاحة الاستفادة منه و فهمه من قبل أي شخص لديه معرفة متوسطة بمجال الاختراع كي يستعمل الاختراع أو ينفذه وتكون تلك الأوصاف عادة مرفقة بمواد مرئية مثل الرسوم أو التصاميم أو الرسوم البيانية لوصف الاختراع بشكل أفضل ويشمل الطلب عدة "مطالب" أيضا أي المعلومات التي تحدد نطاق الحماية الممنوحة بموجب البراءة

<sup>1</sup> بن دريس حليلة، نفس المرجع السابق، 87

<sup>2</sup> بن دريس حليلة، نفس المرجع السابق، 88

## المطلب الثالث: العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية وسيلة لتمييز بعض المنتجات والخدمات عن غيرها، فهي تحمل ذاتية خاصة للسلعة أو المنتج للدلالة على أن الشيء المراد وضع العلامة عليه يعود لمالك العلامة بداعي صنعه أو اختراعه أو الاتجار به، أو للدلالة على تأدية خدمة من الخدمات. وتعد العلامة التجارية أحد أهم العوامل الرئيسة لجذب العملاء والمستهلكين، كما أنها تساعد على المفاضلة والاختيار بين المنتجات والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وفقاً لما يتماشى مع احتياجاتهم ومتطلباتهم، ويمكن تعريف العلامة التجارية حسب إتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من الملكية الفكرية تريبس TRIPS كما يلي<sup>1</sup>:

" تعتبر أي علامة أو مجموعة علامات، تسمح بتمييز السلع والخدمات التي تنتجها منشأة ما عن تلك التي تنتجها المنشآت الأخرى صالحة بأن تكون علامة تجارية، وتكون هذه العلامات لاسيما الكلمات التي تشمل أسماء شخصية وحروف، وأرقاماً، وأشكالاً، ومجموعات ألوان وأي مزيج من هذه العلامات مؤهل للتسجيل كعلامة تجارية، وحين إلا يكون في هذه العلامة ما يسمح بتمييز السلع والخدمات ذات الصلة، فإنه يجوز للبلدان الأعضاء أن تجعل الصلاحية للتسجيل مشروطة بالتمييز المكتسب من خلال الاستخدام، كما يجوز لها اشتراط أن تكون العلامة المزمع تسجيلها قابلة للإدراك بالنظر كشرط لتسجيلها".

## 1- حماية العلامة التجارية:

إن العلامة التجارية المشهورة هي العلامة المسجلة في بلدها المنشأ وأصبحت معروفة لدى مواطني تلك الدولة، ومع مرور الوقت أضحت هذه العلامة تتمتع بشهرة تجاوزت بلدها الأصلي، لتغزو عدة بلدان هذا ما جعلها معروفة لدى جمهور المستهلكين، ما أدى إلى تمتع الشركة التي تمتلك مثل هذه العلامات قيمة مالية عالية عند تقييم أصولها المالية، ومن الأمثلة عن العلامات المشهورة علامة "كوكاكولا" للمشروبات الغازية، وعلامة "GUCCI" لألبسة الفاخر.

ولتحديد شهرة العلامة التجارية يتركز على عدة عوامل متمثلة في:

- أ- مدى شهرة العلامة أو معرفتها لدى قطاع الجمهور المعني، ومن الممكن تحديد مدى معرفة العلامة لدى قطاع الجمهور المعني عن طريق الدراسات الاستقصائية للأنماط لاستهلاكية واستطلاع آراء المستهلكين.
- ب- مدى استعمال العلامة في أي وجه من وجوه الاستعمال، ومجالات الاستعمال ونطاقها الجغرافي.
- ح- مدى الدعاية والترويج للعلامة بأي وجه من الوجوه، ودرجة نجاح محلات الدعاية والإعلان ونطاقها الجغرافي، وعرض المنتجات التي تميزها العلامة في الأسواق والمعارض الداخلية والدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بن فضة عصام، الحماية المدنية للعلامة التجارية التشريع الجزائري، (مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون أعمال، جامعة بسكرة، 2015-2016)، ص 9

<sup>2</sup>بن فضة عصام، نفس المرجع السابق، ص 26

وتجدر الإشارة إلى أن الفقه والقضاء الألماني يعتبر العاملة ذات شهرة واسعة إذا كانت معروفة كرمز لسلعة محددة لدى ثلثي السكان وذلك بناء على نتائج استطلاع آرائهم<sup>1</sup>. الأمر الذي جعل من مسألة حماية العاملة التجارية المشهورة، تتجاوز حدود البلد الذي سجلت فيه لتمتد الحماية القانونية لها في جميع الدول الأخرى حتى ولو لم تكن مسجلة فيها، وحتى بالنسبة للاتفاقية الدولية التي فرضت نفسها بقوة \_العالمات التجارية المشهورة\_ من أجل حمايتها من أجل حمايتها، فكانت محال الاهتمام في اتفاقية باريس الخاصة بحماية الملكية الصناعية والتجارية اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة، وخاصة اتفاقية الجوانب بالتجارة من حقوق الملكية تريس.

### • الرسوم و النماذج الصناعي:

الرسم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، ومن الممكن أن يتألف الرسم أو النموذج الصناعي من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو من عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان، وتطبق الرسوم والنماذج الصناعية على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات وغيرها من السلع الكمالية ومن الأدوات المنزلية والأجهزة الكهربائية إلى هياكل السيارات والمباني ومن تصاميم النسيج إلى السلع الترفيهية، ويجب ألا يكون الرسم أو النموذج الصناعي رهنا بوظيفة حتى يحظى بالحماية بناء على معظم القوانين الوطنية. وهذا يعني أن الرسم أو النموذج الصناعي يتسم بطابع جمالي بالدرجة الأولى ولا تحمي فيه أية عناصر تقنية للسلعة التي يطبق عليها.

الرسوم والنماذج الصناعية هي التي تجعل السلعة جذابة ومغرية وبالتالي ترفع من القيمة التجارية للمنتج وتزيد من فرص تسويقه وعندما يكون الرسم أو النموذج الصناعي مشمولاً بالحماية، يحصل المالك أي الشخص أو الكيان الذي سجل أو الرسم النموذج على حق استثنائي ضد استنساخ الرسم أو النموذج أو تقليده على يد الغير دون تصريح. وهذا يساعد على ضمان عائد عادل من الاستثمار. وفي إمكان المستهلكين والجمهور بشكل عام الاستفادة من نظام حماية فعال لأنه يشجع المنافسة المشروعة والممارسات التجارية الشريفة والإبداع ويروج للمنتجات الأكثر جاذبية من حيث الشكل، وتساعد حماية الرسوم والنماذج الصناعية على التنمية الاقتصادية بتشجيع الإبداع في قطاع الصناعات والفنون التقليدية والحرف اليدوية. وتساهم في توسيع النشاط التجاري وتصدير المنتجات الوطنية، ومن الممكن تصميم الرسوم والنماذج الصناعية وحمايتها بطريقة بسيطة وغير مكلفة نسبياً. وليس من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة والفنانين والحرفيين في البلدان الصناعية والنامية الحصول عليها. في معظم البلدان، لا بد من تسجيل الرسم أو النموذج الصناعي حتى يحظى بالحماية بناء على قانون الرسوم والنماذج الصناعية، وكقاعدة عامة، يجب أن يكون الرسم أو النموذج "جديداً" أو "أصلياً" لتسجيله، وهناك اختلاف بين البلدان بشأن تعريف المصطلحين وبين إجراءات التسجيل نفسها. وبصورة عامة يعني مصطلح "جديد" أن الرسم أو النموذج لم يسبقه رسم أو نموذج مطابق أو مشابه له ومعروف من ذي قبل وبمجرد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 26

تسجيل الرسم أو النموذج تصدر شهادة بذلك، ومن ثم تسري الحماية عامة مدة خمس سنوات يمكن تمديدتها بتجديد المدة إلى غاية 15 سنة في معظم الحالات<sup>1</sup>. وبحسب القانون الوطني المعني ونوع الرسم أو النموذج، يجوز حماية الرسم أو النموذج الصناعي باعتباره مصنفاً فنياً بموجب حق المؤلف أيضاً، وفي بعض البلدان، يمكن أن تشمل الحماية الرسم أو النموذج الصناعي وحق المؤلف في وقت واحد وفي بلدان أخرى، تلغي الواحدة الأخرى أي أن مالك الحق لا يمكنه أن يتمسك بنوع من الحماية بمجرد اختياره النوع الآخر. ويمكن حماية الرسم أو النموذج الصناعي بموجب قانون المنافسة غير المشروعة في ظروف معينة مع أن شروط الحماية والحقوق والجزاءات المضمونة قد تختلف اختلافاً كبيراً. وفي السياق العام، تنحصر حماية الرسم أو النموذج الصناعي في البلد الذي منحت فيه ويكفل اتفاق لاهاي بشأن الإيداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية، وهو معاهدة تديرها الويبو، إجراءات ترمي إلى مباشرة تسجيل دولي، ويمكن لمودع الطلب إجراء إيداع دولي واحد سواء لدى الويبو أو لدى مكتب وطني لبلد يكون طرفاً في المعاهدة و بالتالي يكون الرسم أو النموذج مشمولاً بالحماية في العدد الذي يرغب فيه مودع الطلب من البلدان الأعضاء.

#### المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعارف الإبداعية للمنظمة

ان المعرفة أصبحت مورداً هاماً و أصلاً إنتاجياً و خلافاً للثروة، و المترجمة بالنمو و التنمية على المستوى الكلي والربحية على المستوى الجزئي، إذن ما هي المعرفة؟

**1- تعريف المعرفة:** المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والإحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذاً كينونة و صيرورة في الوقت ذاته، فمثلما تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى، وتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة، في كون المعرفة هي قدرة على التعلم وقدرة على الإدراك<sup>2</sup>. إضافة إلى أن غالبية المعارف هي حقائق استنتاجية عامة وغير محددة لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة تصف موقفاً معيناً أو ظرفاً معيناً.

**2- أهمية المعرفة:** تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلال رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط الآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، 112

<sup>2</sup> دومينيك فوازي، ترجمة: عرب محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، (دار طلاس، دمشق، 2000) ص 12

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2005) ص 13

أ- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

ب- إتاحة المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

ت- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدد التغيير الجذري في المنظمة.

ث- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

ج- المعرفة أصبحت أساس لخلف الميزة التنافسية

3- مفهوم الإدارة الابتكارية للمعرفة: إذا كانت إدارة المعرفة بشكلها التقليدي و المتعارف، تعرف على أنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات هذه المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي<sup>1</sup>. حيث يشير هذا التعريف للنشاطات التي تناط بإدارة المعرفة بشكلها التقليدي، وكذا دورها في أداء المنظمة وجوده قراراتها، إلا أنه أغفل أهم عنصر يميز الإدارة الحديثة والإبداعية للمعرفة وهي توليد وابتكار المعرفة الجديدة، فإن الإدارة الإبداعية للمعرفة تعرف على أنها " عملية التنسيق المنظم والمقصود لأفراد وتكنولوجيا وهيكل المنظمة حول تحقيق التحديد والإبداع<sup>2</sup>، مشيراً إلى الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهو الإبداع، كما تعرف بأنها " العملية المنظمة

والمهنية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها، كما تعرف بأنها " مجموعة الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات، واستخدام مخرجاتها في صناعة القرارات، وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي<sup>3</sup>، حيث يتضح أن إنشاء المعرفة الجديدة من أهم مهام الإدارة الإبداعية للمعرفة، إضافة إلى أهمية تطبيق مخرجاتها في مختلف المجالات، و بالتالي فإن الإدارة الإبتكارية للمعرفة تهدف إلى:

1- خلق البيئة التنظيمية المشجعة على المشاركة في المعرفة و حمايتها لرفع المستوى المعرفي للمنظمة

2- نشر ثقافة المعرفة و تحفيز تطويرها و توفير إمكانات التعلم و التنافس

3- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة في تحميل المعارف الضمنية إلى صريحة و ظاهرة

4- جمع الأفكار الذكية من الميدان، و نشر أفضل الممارسات بالمنظمة، و تحقيق الإبداع و التكيف البيئي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008)، ص 121

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، (دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005)، ص 96

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (دار صفاء للنشر، 2008)، ص 60

5- أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة الضمنية، و تعظيم قيمتها عبر التركيز على المحتوى.

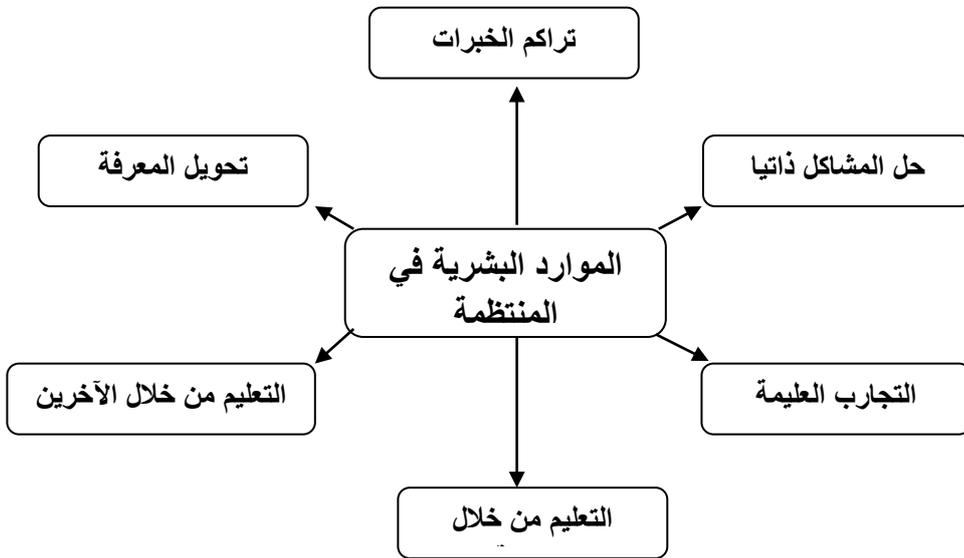
6- أداة لتشجيع القدرات الإبداعية البشرية لخلق معرفة جديدة، كما توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة<sup>1</sup>.

### خ- الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعرفة:

لقد أشار لانج<sup>2</sup> إلى أن عامل المعرفة هو رأسماليا للمنظمة لأنه عامل الإنتاج الأول فيها و الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لفت علماء الإدارة و الاقتصاد إلى أهمية رأس المال البشري الذي يمثله عمال المعرفة في المنظمات الحديثة و ضرورة المحافظة عليه، وهي ما تؤكدته نتائج دراسة نشرت للعالم كولينز<sup>3</sup>، الدراسة استمرت خمس سنوات حول المنظمات التي حققت نجاحا في أعمالها بسبب استثمارها في رأس مالها البشري و المحافظة عليه.

وينبغي على المنظمة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد و إدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد رأسمال فكري يحملون المعرفة في عقولهم، وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظميه، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنظمة اكتسابها و تخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري يلعب دورا مهما في تعلم المنظمة<sup>4</sup>

### الشكل 12: دور المورد البشري في بناء المنظمة



المصدر: حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (إثرا للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008) ص 135

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، 60

<sup>2</sup> بن ثامر كلثوم، فراحتية العبد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في المنظمات المتعلمة، (ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011)، ص 7

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 7

<sup>4</sup> حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (إثرا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008) ص 135

حيث يتضح من الشكل أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال تزويد المديرين ببيانات لكي تعالج وتتحوّل باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وتطوير الأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً. كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية والتجارب التي تعني بالبحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة، والمنظمة المتعلمة تتعلم أيضاً من خلال وجهات نظر جديدة، فتدريب وتطوير المورد البشري يلعب دوراً واضحاً في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم فكري يساهم وبشكل فعال في بناء منظمات التعلم المتجنية لبيئة تنافسية دائمة التغيير.

د- **علاقة المعرفة بالإبداع:** إن أهم ما يميز العهد الحديث الذي استند بشكل أساسي إلى تطور المعرفة، هو عمليات الإبداع الكبيرة، سواء على مستوى المنظمات أم على مستوى الأمم والشعوب، وحتى تتمكن تلك المنظمات من مواكبة التجديد والتطوير والإبداع الذي بدونه لن تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار.

لقد أشار راجينا وأيفي في عام 2006<sup>1</sup> حينما أشار إلى إن المعرفة الضمنية\* وتلعب دوراً مهماً في كل مراحل عملية الإبداع، من مرحلة اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها وإلى مرحلة الحصول على نتائجها.

وقد أشار كلا من ليوناردو وسينسبير عام 199م إلى أن هناك ثلاث طرق من خلالها تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق عملية الإبداع وهي:

- 1- حل المشكلات: إن أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة الضمنية هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشكلات أسرع ويطرق أفضل من غيرهم كونه يوجد في عقولهم معرفة كبيرة ويستخدمونها في حل المشكلات
  - 2- إيجاد المشكلات، يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة
  - 3- التنبؤ، التوقع لما سيحدث في العمل.
- وأضاف رجنا وإيفي في عام 2006 أن الظروف التي من خلالها يمكن أن تساعد المعرفة الضمنية على تحقيق الإبداع تتمثل فيما يلي:

1- الثقة بين أعضاء المنظمة وهي من الظروف المساعدة على إحداث الإبداع وتجعل من عملية تشارك المعرفة أكثر نجاحاً وبطريقة غير رسمية.

2- جعل المعرفة الضمنية متاحة للجميع، وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة على شكل طرق ووسائل جديدة.

<sup>1</sup> جواهر بنت أحمد بن صديق قناديلي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية،

\*المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تتواجد في أذهان وسلوكيات الفرد، والمعرفة الصريحة هي المعرفة الممكنة تخزينها في وسائط تقليدية أو تكنولوجية، وتميز المعرفة الضمنية عن الصريحة بصعوبة تشاركتها وخزنها، لاسيما أن هذا متوقف على إرادة مالكها، كما لا يمكن تصنيفها أو ترتيبها بشكل نظامي، تتراكم بالدراسة والخبرة وتطور بالتفاعل مع الغير وتنمو بفعل التجربة والخطأ وخبرات النجاح والفشل

ويلاحظ مما سبق أن هو إنشاء المعرفة والذي يحدث خلال استخدام المعارف المتاحة للفرد أو المنظمة، وذلك بتقديم طريقة جديدة وحل مشكلة، وتعلب عملية التحويل للمعرفة الضمنية بشكل خاص إلى معلنة جديدة الدور الأساس، ويشكل خطوة في تحقيق الإبداع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>جواهر بنت أحمد بن صديق قناديلي، نفس المرجع السابق، ص 68.

### خلاصة الفصل الثاني:

يتضح من خلال ما تقدم تبين لنا مفهوم الإبداع وأهمية الإبداع في المؤسسات، والتطرق إلى مختلف نظرياته، حيث أنه لا يمثل أساس الميزة التنافسية وحسب، بل يخلق جو من المتعة في العمل ويساهم تطوير المؤسسة ومعالجة المشاكل التنظيمية والصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي تغيير ثقافة المؤسسة باعتمادها على المعرفة التي تعتبر ضرورية لبقاء المؤسسات في المنافسة، ولكن ليس من السهل أن تكون المؤسسة مبدعة سواء في منتجاتها أو في تنظيمها فهذا يتطلب جهود جميع العاملين بالمؤسسة بالاعتماد على العنصر البشري الكفاء الذي يتميز بالندرة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة باستثمار في رأس المال البشري والإبداع في المؤسسة الاقتصادية، و إبراز دوره في تحقيق الإبداع بالمنظمات إذ تم تدريبه وتعليمه وتكوينه بالشكل المطلوب وبما يتماشى مع ما تفرضه البيئة سريعة التغيير والتعقيد.

وبعد معرفة الدور بالغ الأهمية الذي بات يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري المنظمات على اعتباره المكون الرئيسي والحساس لمختلف أصولها غير الملموسة. ومكانة الكفاءات البشرية وتطويرها أيضا على اعتبار أهم ركائز الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية النظرية.

سنحاول معرفة واقع الاهتمام بهذه الأصول غير الملموسة في شركة مناجم الفوسفات تبسة، من خلال معرفة كيفية استثمارها وتطويرها والدور الذي يمكن أن يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية الأبرز للمؤسسات التي تطمح للريادة وهو الإبداع، سنحاول إسقاط كل ما توصلنا إليه نظريا على واقع المؤسسة حيث نتطرق بداية إلى تقديم الشركة وأهم أدوارها في التنمية الاقتصادية، وسوف نقوم بعرض بعض نشاطات المؤسسة، وصولا إلى مصلحة التكوين التي تعتبر مرتكز الدراسة.

لنصل في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات، دون أن ننسى تكليل الموضوع ببعض التوصيات.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

إن دراسة أداء المؤسسة ودرجة تميزها والتعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع، يتطلب منا بداية تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها والمراحل التي مرت بها المؤسسة. وأيضا معرفة مركزها المالي وتحليل بعض الأنشطة الإنتاجية قصد الوصول في الأخير إلى الدور الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

وأهمية مواردها غير الملموسة التي يترجمها رأس المال البشري ودوره في الإبداع بصفة خاصة.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل نشأتها

### 1- التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن "FERPHOS" بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

إن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- عبارة عن مؤسسة مساهمة، يقدر رأسمالها اجتماعي بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة، وهي تتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية تتمثل في:

1- المركب المنجمي جبل العنق: "CDO" يوجد عمى مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة بيئر العائر ولاية تبسة.

2- المنشآت المينائية عنابة: "IPA" الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد لتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة لتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين 25000 طن إلى 50000 طن.

3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية: "CERAD" هو مركز يهتم بإسعاف وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية "L'URA" وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه و دجه مع "LE BEM" مكتب الدراسات المنظمة ليكون في النهاية "CERAD" مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مركز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

**المقرر:** مقر الإدارة العامة لـ "SOMIPHOS" هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع الاقتصادي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1938 عامل سنة 2018.

## 2- مراحل نشأة المؤسسة SOMIPHOS

بما أن "SOMIPHOS" هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم "FERPHOS" فإن نشأتها جاءت نتيجة لتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ "FERPHOS"، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولاً إلى ظهور "SOMIPHOS" وهي كما يلي :

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية BAREM "حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين تم تأمين الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم "SONAREM"، لتنشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" كحصينة لتغيرات الهيكلية لـ "SONAREM"، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره "FERPHOS" إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة عمومية اقتصادية - بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 500000000 دج ثم زاد إلى 300000000 دج ثم إلى 1000000000 دج ليصل إلى 2241000000 دج، وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شيدته الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و"FERPHOS" بنسبة 30% من رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليها اسم "ISPAT TEBESSA"، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم "FERPHOS" سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجو وتقاد من طرف الإدارة العامة لمجموعة "FERPHOS"، وتمثل هذه المؤسسات في: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة: تتكون من أربعة وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والمقر الإداري.

مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة: المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية لحديد؛

مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS

## 3- أهمية المؤسسة و أهدافها

**1-3- أهمية المؤسسة:** تحتل المؤسسة مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظراً لما تزخر به من موارد و

ما تحتويه من طاقات و يمكن تلخيص أهمية المؤسسة في النقاط التالية

- تشغيل أكثر من 1900 عامل وبالتالي محاولة امتصاص مشكلة البطالة في المنطقة
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات معتبرة من الفوسفات
- إنتاج أكثر من 1200000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع لكمية 1500000 طن في المستقبل
- منح امتيازات وتحفيزات مادية ومعنوية للعمال، وأهمها الخبرة الميدانية
- استفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة
- المساهمة في الناتج المحلي الخام وبالتالي المساهمة في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.

### 3-1-2 أهداف المؤسسة

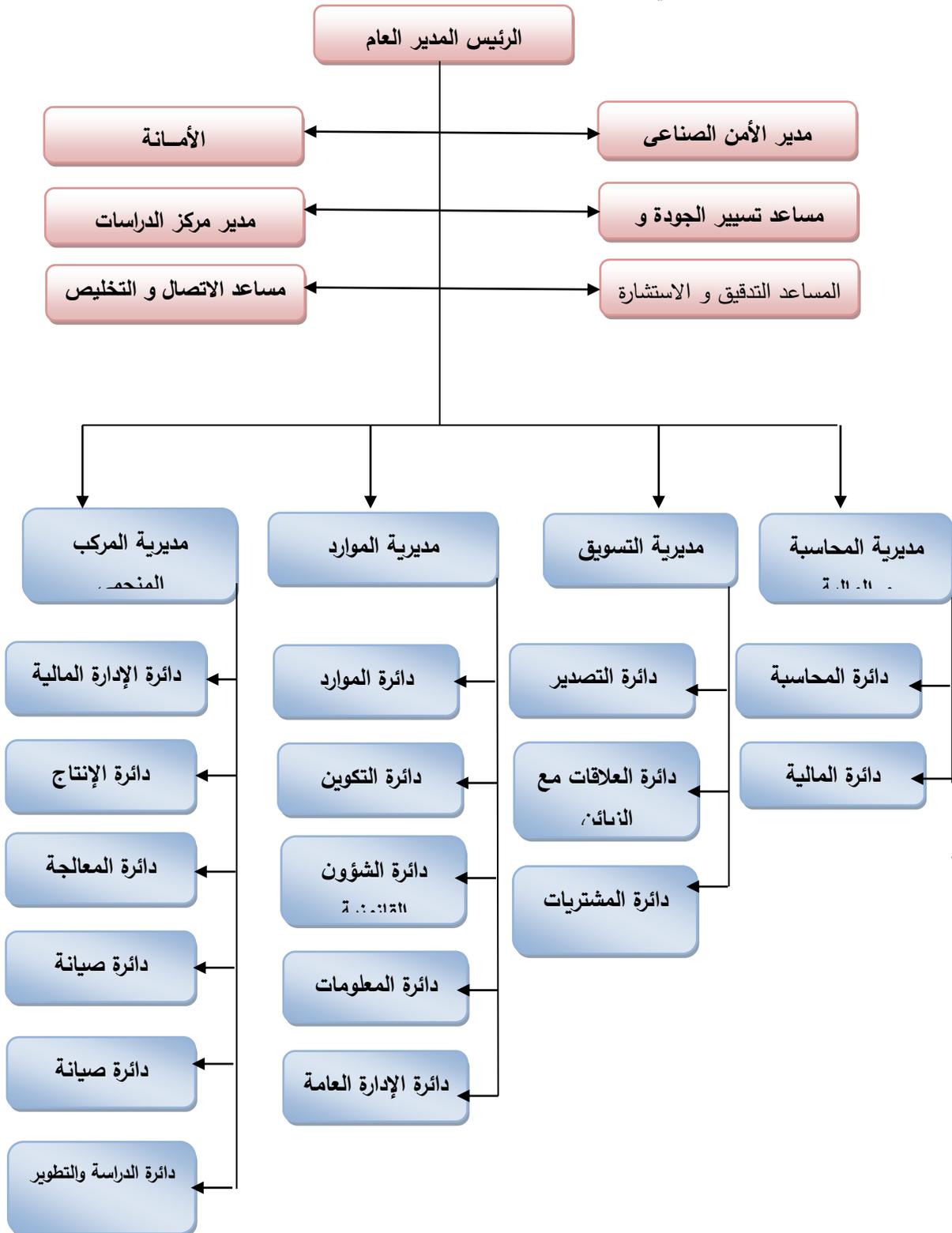
تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنيتها وبنيت إستراتيجيتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وأبرز هذه الأهداف ما يلي:

- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكتشفة حاليا و المرتقب اكتشافها مستقبلا
- البحث، التطوير، الإنتاج والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها
- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي من خلال توسيع القطاعات السوقية
- المحافظة على العملاء الحاليين، والعمل على جذب عملاء آخرين.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعبر الهيكل التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات somiphos من أهم محركات سير أعمال المؤسسة لما يضمنه من تقسيم للمسؤولية والسلطات والتنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح والإدارات ويمتاز نوع الهيكل التنظيمي بالهيكل الهرمي، إلا أنه مؤخرا تم طرح تغيير الهيكل التنظيمي إلى هيكل بتماشى مع محور نشاط المؤسسة لأن هناك مشاكل حول الترتيب السلمي للموظفين وأجورهم. والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



لمصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة للشركة

2- مهام كل هيئة تنظيمية في شركة مناجم الفوسفات Somiphos

1 - جدول رقم 05: مديريات شركة مناجم الفوسفات somiphos

| المديرية                                  | العرض  |
|---|--|
| المديرية العامة                           | - يشرف عليها الرئيس المدير العام و هو أعلى مستوى سلطة،و المسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة،و هو المسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالة الشراكة و المشاريع الضخمة.  |
| مديرية التجارة                            | و هي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها،و تأثيرها الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري،و الذي يشكل بنسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على أربعة دوائر هي:<br>- دائرة التصدير منطقة 1.<br>- دائرة التصدير منطقة 2.<br>- دائرة العلاقات مع الزبائن.<br>- دائرة الشراء. |
| مديرية المالية و المحاسبة                 | - تشرف على جميع العمليات المحاسبية و الشؤون المالية للمؤسسة<br>- تظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة و المالية.   |
| مديرية الموارد                            | - تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها و تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي:<br>- دائرة الموارد البشرية<br>- دائرة الموارد المعلوماتية<br>- دائرة الشؤون القانونية<br>- دائرة التكوين  |
| مركز الدراسات و الابحاث التطبيقية للتطوير | تنحصر مهامه في إقامة دراسات و بحوث مستمرة سعيا للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة و تنمية أدواتها.   |
| المركب المنجمي جبل العنق                  | يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات و معالجته و نقله إلى مراكز شحنه للتصدير بعناية   |
| المنشآت المائية بعنابة                    | تتولى مهام تخزين و شحن لطبيبات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستنقلها للمستورد،و ذلك على مستوى ميناء عنابة   |

المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة somiphos.

2-دوائر Département SOMIPHOS

جدول رقم 6 : دوائر شركة مناجم الفوسفات somiphos

| المديرية                  | العرض  |
|---------------------------|--|
| دائرة المحاسبة            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشرف عليها مديرية المالية و المحاسبة</li> <li>- تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، و تشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية و هي : المصلحة التحليلية</li> </ul>  |
| دائرة المالية             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشرف عليها أيضا مديرية المالية و المحاسبة</li> <li>- تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة و تتكامل مع دائرة المحاسبة</li> <li>- تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، و مصلحة التحصيل</li> </ul>                    |
| دائرة التصدير منطقة 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير و تنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 و التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا</li> </ul>   |
| دائرة التصدير منطقة 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم بتنفيذ المعليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 و التي تشمل دول آسيا و أمريكا اللاتينية ( الأسواق الجديدة بصفة عامة)</li> </ul>  |
| دائرة العلاقات مع الزبائن | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين و العمل على تطوير، تنمية و توطيد العلاقة معهم و تهدف بالأساس إلى تلميع صورة المؤسسة في الخارج</li> </ul>   |
| دائرة شراء التجهيزات      | <ul style="list-style-type: none"> <li>يتمثل مهامها في اقتناء مختلف التجهيزات ( أثاث، مستلزمات مكتبية معدات وأدوات..... الخ</li> </ul>   |
| دائرة الموارد المعلوماتية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمثل في جميع و توفير المعلومات الداخلية و الخارجية التي تحتاجها المؤسسة، فهي تعمل دائما على مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة و الفرص و التهديدات التي تهدد مسار و نشاط المؤسسة.</li> </ul> |
| دائرة التكوين             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها و رفع مردوديتها.</li> </ul>  |
| دائرة الشؤون القانونية    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة</li> </ul>   |
| دائرة الموارد البشرية     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية و توظيفها، و تقسيمها بين مختلف الأقسام، و تشمل أيضا مصلحة الموظفين ومصصلحة الشؤون الاجتماعية</li> </ul>  |

المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة somiphos.

المطلب الثالث: بعض نشاطات شركة somiphos تبسة خلال فترة (2011-2015).

سوف نحاول من خلال هذا المطلب التركيز على بعض نشاطات مؤسسة somiphos تبسة في الفترة الممتدة بين 2011 و 2015. حاولنا جاهدين الحصول على المعلومات الأنشطة الإنتاجية خلال سنوات 2016 و 2017 لكن لم نجد الوثائق التي تساعد على الدراسة فكانت الدراسة محصورة بين سنة 2011 و 2015 فقط.

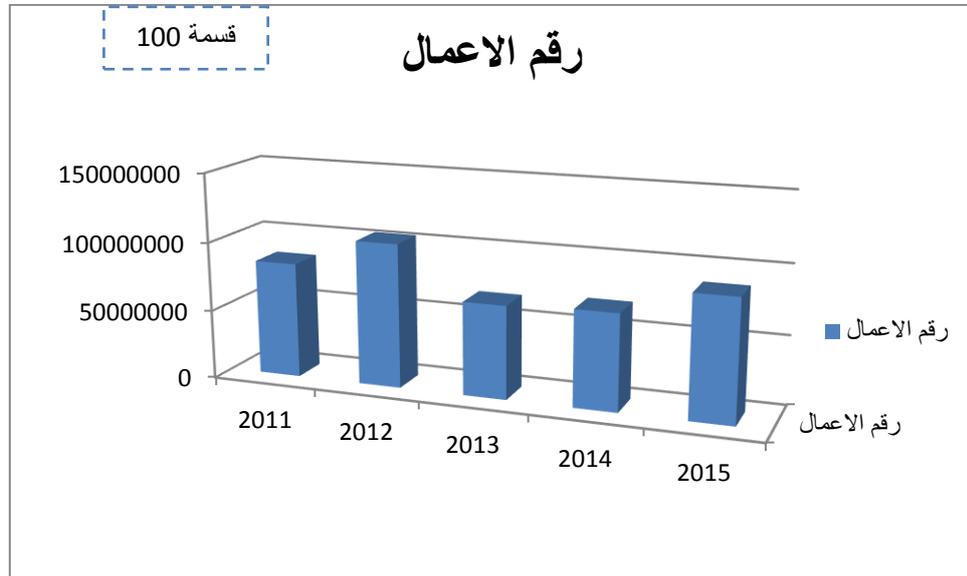
### 1- رقم الأعمال و النتيجة

جدول رقم 07: رقم أعمال المؤسسة و النتيجة من سنة 2011- إلى 2015

| السنوات     | 2011          | 2012           | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| رقم الأعمال | 8362610803.97 | 10436663695.27 | 6759858877.87 | 6988870075.37 | 8825606213.03 |
| النتيجة     | 4822360922.67 | 6821238152.55  | 2621758795.12 | 2935024951.45 | 6568288822.16 |

المصدر: انظر الملحق رقم 1.

الشكل رقم 14: رقم أعمال المؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2015



من خلال المنحى البياني نلاحظ التذبذب في رقم الأعمال حيث وصل إلى ذروته سنة 2012 نتيجة ارتفاع الأسعار، بعدها بدأ رقم الأعمال ينخفض نتيجة انخفاض الأسعار، مع انخفاض الإنتاج

بعدها بدأت الأوضاع تتحسن خاصة مع سنة 2015، وحسب تصريح مدير قسم المبيعات في المؤسسة هذا الارتفاع يرجع بالأساس إلى تحسن الأسعار.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

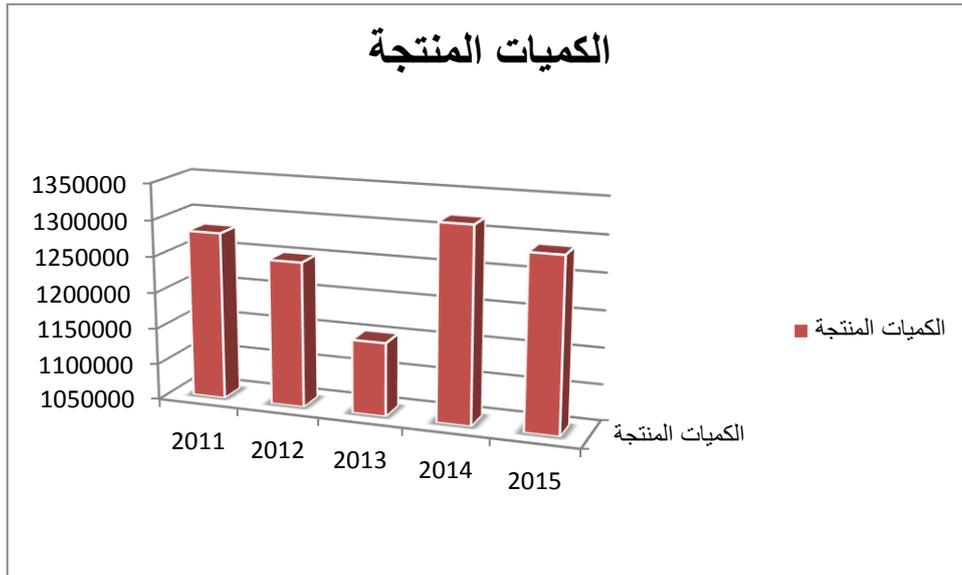
نفس الملاحظات التي تخص النتيجة المحاسبية الصافية، يلاحظ عودة الاستقرار إلى أرباح المؤسسة سنة 2015 نتيجة تحسن الأسعار، بفضل الإدارة التسويقية التي تمتاز بها المؤسسة.

### 2- دراسة التغيير في الكميات المنتجة للمؤسسة (2011-2015)

| السنة | الكميات المنتجة | نسبة التغيير |
|-------|-----------------|--------------|
| 2011  | 1281084         | -            |
| 2012  | 1250250         | -2.40        |
| 2013  | 1151472         | -7.90        |
| 2014  | 1317950         | 14.45        |
| 2015  | 1288100         | -2.26        |

\*نسبة التغيير = سنة المقارنة - سنة الأساس / سنة المقارنة

### الشكل رقم 15: الكميات المنتجة للمؤسسة من سنة 2011-2015



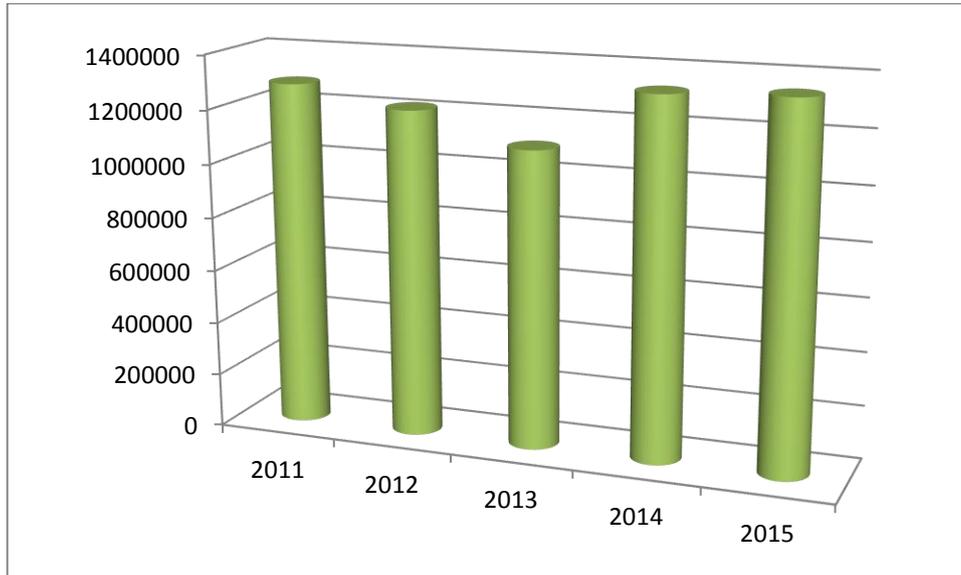
يلاحظ من المنحنى البياني التذبذب في الكميات المنتجة حيث وصل إلى الذروة سنة 2014 ، وهذا يرجع بالأساس إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام الطلبات في الإنتاج.

3- دراسة التغيير في الكميات المباعة للمؤسسة (2011-2015)

| السنة | الكميات المباعة | نسبة التغيير % |
|-------|-----------------|----------------|
| 2011  | 1286052         | -              |
| 2012  | 1217053         | 5,36-          |
| 2013  | 1105460         | 9,16-          |
| 2014  | 1328579         | 20,18          |
| 2015  | 1344341         | 1,18           |

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة التغيير في الكميات المباعة متذبذبة و متقاربة حيث يلاحظ تراجع في الكميات المباعة من سنة 2012 و 2011 بنسبة 5.36 %، و بين سنة 2013 و 2012 تراجع بنسبة 9.16 %، و بين سنتين 2014 و 2013 عودة ارتفاع نسبة المبيعات بنسبة 20.18 % وهذا ناتج عن تحسن الطلب العالمي على مادة الفوسفات الخام.

شكل رقم 16: التغيير في الكميات المباعة من سنة 2011-2015



يلاحظ من الرسم البياني: أن الكميات المباعة متقاربة و هذا لان المؤسسة كما قلنا أنها تعتمد على الإنتاج حسب الطلب، و أيضا تعتمد على مخزونها، و هذه الطريقة هي المثلى بالنسبة للمؤسسة للإنتاج حسب الطلب يعمل على تقليل التكاليف والجهد أيضا، و يحافظ على الآلات في المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة

المطلب الأول: الموارد البشرية للمؤسسة

تتخرج مؤسسة somiphos بتركيبة متنوعة من العمال حيث يمثل عدد العمال الجمالي ب 1938 خلال شهر جانفي 2018 منهم 119 عامل في الإدارة العامة للمؤسسة والتي مقرها ولاية تبسة.

والجدول الموالي يمثل عدد عمال المؤسسة والتصنيف المهني خلال شهر جانفي 2018 وفي نهاية جانفي 2018.

جدول رقم 08: عدد عمال المؤسسة والتصنيف المهني خلال شهر جانفي 2018

| نهاية شهر جانفي   |                |       | خلال شهر جانفي |      |      | في<br>2018/01/01 | عمال<br>المؤسسة<br>حسب<br>التصنيف |
|-------------------|----------------|-------|----------------|------|------|------------------|-----------------------------------|
| النسبة<br>المئوية | نسبة<br>التغير | العدد | آخر الشهر      | خروج | دخول |                  |                                   |
| 100.83            | 2-             | 242   | 242            | 1    | 1    | 242              | الإطارات                          |
| 101.36            | 16-            | 1342  | 1342           |      | 8    | 1334             |                                   |
| 90.38             | 38             | 357   | 357            | 8    | 3    | 362              |                                   |
| 99.08             | 18             | 1941  | 1941           |      |      |                  | المجموع                           |
| 98.02             | 9              | 446   | 446            |      | 3    | 443              | المؤقتون                          |
| 99.75             | 1              | 404   | 404            |      | 0    | 404              | الآمن                             |
|                   |                |       |                |      |      |                  |                                   |

المصدر: انظر الملحق رقم 02

## المطلب الثاني: آلية الاستثمار في الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة

تعمل مؤسسة SOMIPHOS تبسة على استثمار رأسمالها البشري وتنمية كفاءاتها البشرية من خلال السعي إلى الوصول بإدارة العناصر البشرية إلى المستوى المقبول الذي يراعي مختلف التطورات ويساير المتغيرات التي تفرضها البيئة سريعة التغيير، وفي هذا السياق تحضى مديرية الموارد البشرية بمكانة معتبرة داخل المؤسسة، نظرا للمهام الأساسية المختلفة بها، والمتمثلة أساسا في الاهتمام بكل الموارد البشرية للمؤسسة وعلى مستوى الأقسام والوحدات.

وفي هذا السياق تعتمد المؤسسة على العديد من السياسات و المداخل، التي تسعى من خلالها إلى تسيير مواردها البشرية بالشكل المطلوب والعمل على تطوير كفاءاتها وتمثل هذه السياسات في مايلي:

### 1-

#### التحفيز

تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها و كفاءاتها البشرية من خلال الاعتماد على نظام الحوافز يجمع بين كل من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد، و تسعى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الوصول إلى سياسة التحفيز تشجع الأفراد على العمل أكثر و تزويد رضاهم وولاءهم و تحفزهم أكثر على الإبداع و الابتكار.

وتشمل الحوافز المادية على بالمؤسسة مختلف الحوافز التي تشيع حاجات الأفراد المادية، وتتمثل في العلاوات السنوية، علاوة المردودية الفردية (pri) والمقدرة ب نسبة 10 % من الأجر القاعدي، ومنحة المردودية الجماعية (pic) و المقدرة ب 20 %<sup>1</sup> من الأجر القاعدي، و الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام، إرسال أطفال العمال إلى المخيمات الصيفية، و أخير تم عمل مسابقة من يقوم بتصميم أحسن رمز للمؤسسة وتكون الجائزة زيادة في الأجر القاعدي بنسبة 10 % والحصول على مبلغ 2 مليون سنتيم، في حين تشمل الحوافز المعنوية بالمؤسسة: الترقيات، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 03

## 2- التدريب والتعليم

لا تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب في رأس مالها البشري بصفة كبيرة وإنما تعتمد على أسلوب التكوين الذي سوف نقوم بالتطرق إليه بالتفصيل، ويكون التدريب داخل المؤسسة عندما يلتحق عامل جديد بالمؤسسة فهنا تعمل مصلحة الموارد البشرية على توجيه العامل وتدريبه على كيفية شغل الوظيفة بالتفصيل، وبالتالي فنوع التدريب التي تنتهجها المؤسسة هنا هو التدريب في مكان العمل، بالإضافة إلى بعض أنواع التدريب الأخرى كالتدريب على التكنولوجيات الحديثة واستخدام البرمجيات.

وتهتم المؤسسة بالتعليم باعتباره دعامة أساسية في تطوير الكفاءات واستثمار رأس مالها البشري، من خلال العمل على حضور الملتقيات والأيام الاقتصادية. دورات تعليم اللغات الأجنبية وغيرها .....

## 3- التكوين:

يتم تسيير شؤون التكوين داخل المؤسسة عن طريق مصلحة التكوين والتطوير هي مصلحة قائمة بذاتها داخل المؤسسة<sup>1</sup> حيث تسعى جاهدة في تكوين و تطوير المورد البشرية للمؤسسة، وتكون ميزانية التكوين من مبلغ 1 % من الكتلة الأجرية *mass de salaire global*، حيث تساهم كل مؤسسة بنسبة 1%<sup>2</sup> من الكتلة الشهرية الإجمالية إلى مديرية التكوين على مستوى الولاية، وبعد نهاية السنة المالية ترسل المؤسسة تقرير مالي مفصل حول عملية التكوين التي تكون داخل المؤسسة، وبعد دراسة الملف يتم استرجاع المبلغ الذي صرفته المؤسسة خلال عملية التكوين التي تمت داخل المؤسسة، وتتم عملية التكوين داخل المؤسسة عبر عدة مراحل وتتمثل فيما يلي:

### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق عمل نموذج خاص بالاحتياجات التكوينية، حيث كل مصلحة ترسل ما تحتاجه من التكوين، عن طريق تحديد نوع التكوين، طريقة التكوين، مدة التكوين، الفئة العمالية المستهدفة من التكوين<sup>3</sup>،

2- دراسة وتحليل النماذج: في هذه المرحلة يتم دراسة الاحتياجات التكوينية وتحليلها بدقة، ويصبح لدى دائرة الموارد البشرية صورة واضحة على سير عملية التكوين.

3- عمل تقرير مفصل: في هذه المرحلة يتم عمل تقرير مفصل، يكون على شكل سجل كامل به جميع التفاصيل التي تخص العمال المعنيون بالتكوين ومدته ونوعيته، ويتم إرسال هذا التقرير إلى مديرية الموارد البشرية وهي بدورها ترسله إلى مصلحة المحاسبة من أجل المصادقة عليه، و هي بدورها ترسله إلى مدير المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 04

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 05

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 06: نموذج التكوين داخل المؤسسة.

4- عمل مناقصة وطنية: بعد إتمام جميع الإجراءات يتم عمل مناقصة وطنية من أجل دراسة جميع العروض التي تقدم من أجل المباشرة في عملية التكوين، و عادة ما تكون المناقصة التي تخص تكوين العمال على تشغيل الأجهزة المعقدة، والتي تتطلب مدة أطول، أما عمليات التكوين الروتينية فهي لا

لا تحتاج إلى عمل مناقصة وطنية، و على سبيل المثال قامت المؤسسة مؤخرا بعمل تكوين لبعض عمال مصلحة التسويق من أجل دراسة اللغة الانجليزية و ذلك لكي يتم التعامل مع العملاء الأجبيين بأكثر احترافية.

5- مباشرة عمل التكوين: بعد إتمام جميع هذه المراحل تبدأ عملية التكوين فعليا، وفي هذه المرحلة يتم مراقبة العملية كما كان مخططا لها، يتم جمع كافة المعلومات المتعلقة بالعملية، عن طريق تحديد من الفئة التي سوف تباشر التكوين، سواء كانوا عمال عاديون أو إطارات، تحديد عددهم، النسبة المئوية، مدة التكوين، و نوعية التكوين، عادة ما يكون التكوين حول الآلات المعقدة التي تملكها المؤسسة<sup>2</sup>.

6- التقييم: في المرحلة الأخيرة يتم تقييم العملية التدريبية محاسبيا، حيث يتم عمل جرد شامل للعملية التكوينية داخل المؤسسة، عن طريق معرفة عدد العمال وتصنيفهم المهني، لكن لا توجد هناك معلومات دقيقة حول كيفية قياس العائد من التكوين التي تقوم بها المؤسسة، وتقييم جودة العملية التكوينية.

7- تحديد ميزانية التكوين المتوقعة للسنة الجديدة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 09: ميزانية التكوين المتوقعة في المؤسسة لسنة 2018

| المبلغ ب 1000 دج | الوصف                     |
|------------------|---------------------------|
| 25950            | الإغلاق لسنة المالية 2017 |
| 32000            | المتوقعة لسنة 2018        |
| 32%              | النسبة المئوية            |

المصدر: أنظر الملحق رقم 7

إجراءات التدريب في الشركة من المتوقع أن تشمل 395 عامل من إجمالي 680 عامل معنيين بالتكوين في السنة المالية 2018، 58% من مجموع الموظفين المتوقع.

مدة التكوين هي 1015 يوم و تشمل:

- 220 إطار و إطار سامي.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 07

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 06

- 335 رئيس قسم.

- 125 رؤساء التنفيذ.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك زيادة بنسبة 32 بالمائة من مصاريف التكوين التي تنتهجها المؤسسة وكانت الزيادة كبيرة بين نهاية السنة المالية ل 2017 و سنة 2018، هذا يرجع لوعي الإدارة بأهمية التكوين لدى عمال المؤسسة، فحسب السيد: رئيس دائرة الموارد البشرية، التوقع في الزيادة كان بسبب حاجة المؤسسة لهذا التكوين فهو يعمل على تقليل التكاليف، لأن الآلات المستخدمة تمتاز بالحدثة ومع خروج معظم إدارات المؤسسة ذوي الخبرة والكفاءة لزم على المؤسسة تكوين مواردها البشرية، كي لا تستعين بالخبرة الأجنبية.

### المطلب الثالث: تحفيز الإبداع داخل مؤسسة somiphos تبسة

مؤسسة somiphos تبسة كأى مؤسسة اقتصادية لديها طموحات مستقبلية فهي تسعى جاهدة لتطوير مواردها البشرية والمادية بالإضافة إلى إدخال عامل التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسة في المدى القصير والطويل ولقد اعتمدت المؤسسة اللامركزية في الإدارة. حيث تمنح الاستقلالية شبه التامة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات، وهذا دعما لروح المسؤولية الذاتية وتشجيع الإبداع، كما تشجع إدارة المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحفيز على العمل المشترك ودعم التفكير الإبداعي، كما تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>، حيث يتم تسطير أهداف طويلة ومتوسطة المدى قابلة للقياس والتعديل، ثم متابعة مدى تقدمها، حيث يتم تحديد الانحرافات وأسبابها لتفاديها مستقبلا، وتسعى المؤسسة جاهدة لتطوير أنظمة المعلومات داخل المؤسسة والاستثمار في مجال البحث التطوير من أجل إقامة مصانع صغيرة تابعة للمؤسسة تعمل على إنتاج الأسمدة تامة الصنع<sup>2</sup>، وعدم الاعتماد على بيع الفوسفات الخام.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ارتكزت الدراسة الميدانية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لوصف متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة والعمل على دراسة وتحليل ما تم جمعه قصد الوصول إلى فهم متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة، الذي يعتبر الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة ودقيقة عن حالة الشركة وتحليل ما تم جمعه للوصول إلى نتائج تفصيلية حول الاستثمار رأس المال البشري وأثره على الإبداع بشركة مناجم الفوسفات somiphos تبسة.

<sup>1</sup> مقابلة شفوية مع مدير دائرة الموارد البشرية.

<sup>2</sup> مقابلة شفوية مع مدير مصلحة التسويق بالمؤسسة

ونتطرق في هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة المستهدف وعينتها وأدوات جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## المطلب الأول: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف

### 1- مجالات الدراسة

**1-1- المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- somiphos tebessa، المتخصصة في مجال إنتاج الفوسفات الخام وتسويقه على المستوى المحلي والدولي، وهذا لمعرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في المؤسسة.

**1-2- المجال الزمني:** تتحدد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحثان على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، علاوة على مدى تعاون أفراد الشركة في تقديم الوثائق و البيانات المتعلقة بالموضوع، وفي هذا الإطار دامت الدراسة بالمؤسسة حوالي 4 أشهر من شهر جانفي 2018 إلى شهر فيفري 2018، خصصت الفترة الأولى منها لدراسة استطلاعية للمؤسسة وإجراء مقابلات حرة، مع بعض المسييرين بالمؤسسة للحصول على معلومات متعلقة بالوظائف المختلفة لإدارة العنصر البشري، وكيفية تنمية قدراته... الخ، وأهم مخرجات هذه العمليات المتمثلة في الإبداع بكل صوره داخل المؤسسة.

أما في الفترة الأخيرة خصصت لتوزيع استثمارات الاستبيان على كافة الإطارات بالمؤسسة، وبعض العمال، و التي تم استيفاؤها في مدة 30 يوم.

**1-3- المجال البشري:** وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة للمجتمع المستهدف و عينة الدراسة. ويتكون من جميع إطارات المؤسسة في مختلف المناصب، بالإضافة إلى بعض العمال الذين لهم تأثير على سير العملية الإنتاجية.

### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المقبول لمتغيرات الدراسة، فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع إطارات الشركة من إطارات مسيرة

وإطارات، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح لجميع مفردات المجتمع المستهدف، ممثلين في جميع إطارات المؤسسة وبعض العمال الذين دور بارز في العملية الإنتاجية.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات و التي تكمل بعضها البعض، وهي:

**1- السجلات والوثائق:** تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات و تم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المديريات و الأقسام، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات العامة حول نشاط المؤسسة و بعض مؤشرات أدائها وطاقاتها، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ممثلة أساسا في البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات.

**2- المقابلة الحرة ( غير المهيكلة):** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و أكثرها استخداما، وقد اعتمدنا على المقابلات الحرة و التي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجيب، و يستخدم هذا النوع من المقابلات غالبا لاستيضاح بعض القضايا التمهيديّة والتي تساعد في التحديد الجيد للمتغيرات، و تمت الاستعانة بهذه المقابلات لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا من خلالها على طريقة سير العمل بالمؤسسة، و مختلف الهيئات الموجودة بها، كما تحصلنا من خلال هذه المقابلات على معلومات حول إدارة الموارد البشرية و واقع الاستثمار البشري و الإبداع بالمؤسسة، وقد تمت هذه المقابلات مع بعض المديرين و رؤساء الأقسام بالمؤسسة.

**3- الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و قياس متغيراتها، كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده و يستحسن اللجوء إلى هذا النوع من أدوات جمع البيانات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم، مما يسمح لهم بفهم فقرات الاستثمار دون تدخل الباحث.

وقد مرت عملية صياغة و تعديل الاستمارة بعدة مراحل، حيث تم بداية الاطلاع على الأدبيات و الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، و نظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرات، فقد تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة و فرضياتها، و بما يتناسب مع محاور الجانب النظري، و قد شملت الاستمارة على محاور و فقرات مع مراعاة البساطة و الوضوح في طرح الأسئلة. تم توزيع الاستمارات على 60 مبحوثا، و بلغ عدد الاستمارات المستردة 50 استمارة تم استبعاد 13 استمارة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، و عليه بلغ عدد الاستمارات المستردة و الصالحة للتحليل 37 استمارة.

**3-1 تصميم استمارة الاستبيان:** تتكون استمارة الاستبيان من 3 محاور ترجمها 23 فقرة تعكس متغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: يتضمن معلومات تعريفية بالمبحوثين ( الجنس، السن، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، نوع المنصب، الخبرة المهنية
- المحور الثاني: يقيس البعد المتعلق باستثمار رأس المال البشري مكون من 11 فقرة موزعة على متغيرات هذا المحور تتمثل في أهمية رأس المال البشري، وسائل الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسة، وأهميته لدى إطارات و مسيري المؤسسة.
- المحور الثالث: متعلق بالإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مكون من 12 فقرة موزعة على متغيرات هذا المحور و تتمثل في: أهميته في اكتساب ميزة تنافسية، علاقة الاستثمار برأس المال البشري و الإبداع في المؤسسة، وبعض الأساليب التي تشجع العاملين على تحرير طاقاتهم الإبداعية.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (likert) الخماسي:

- لا أوافق تماما (1) درجة واحدة
- لا أوافق (2) درجتين
- غير متأكد: (3) درجات
- موافق (4) درجات
- أوافق تماما (5) درجات

وتم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقا للمقياس التالي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

و بذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة أقل من 2.4
- الأهمية المتوسطة من 2.4 إلى 3.5
- الأهمية المرتفعة من 3.6 إلى 5

3-2- اختبار إدارة الدراية:

3-2-1 اختبار الصدق:

يقصد به قدرة فقرات الاستمارة على قياس الظاهرة فيد الدراسة، وتم من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتحقيق من درجة دقة الاستبيان وصلته بموضوع الدراسة، كما تم عرض الاستمارة على

مجموعة من إطارات الشركة للتأكد من مدى فهم العبارات المستخدمة و درجة وضوحها و سهولتها، و تم تعديل الاستمارة بناء على مختلف الملاحظات والتوجيهات

### 3-2-2- اختبار الثبات

و بعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي، وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي الفاكرونباخ، و باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 10: نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

| مجاور الاستثمار               | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ % |
|-------------------------------|-------------|---------------------|
| الاستثمار في رأس المال البشري | 11          | 913                 |
| الإبداع في المؤسسة            | 12          | 849                 |
| الاستمارة                     | 23          | 919                 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل ألف لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة قد بلغ 919 %، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، وان الارتفاع الكبير لقيمة ألفا يعكس دقة عبارات الاستمارة في قياسها للجوانب المسهدفة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدم

تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 18 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة و تحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام:

- التوزيع التكراري: وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة.
- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

- معامل الاختلاف: يعد من أفضل مقاييس التشتت، ويستخدم لتحديد مدى الإنسجام بين إجابات الباحثين، ويعبر عنه رياضياً<sup>1</sup>

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير}}{\text{المتوسط الحسابي للمتغير}} \times 100$$

و كلما كان معامل الاختلاف أقل من 50 % دل على اتفاق اجابات عينة الدراسة، وكلما كان أكبر من 50% دل على عدم الاتفاق.

### الطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة، وذلك بالاعتماد على جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، بالإضافة إلى إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات بتحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير لغرض اختبار الفرضيات.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لهذه الأبعاد.

#### 1- مجور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقاً لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

#### جدول رقم 11: البيانات العامة للمبحوثين

| المتغير | فئات المتغير     | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|------------------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر              | 21      | 56.8           |
|         | أنثى             | 16      | 43.2           |
|         | المجموع          | 37      | 100            |
| السن    | من 18 إلى 26 سنة | 6       | 16.2           |
|         | من 26 إلى 35 سنة | 20      | 54.1           |
|         | أكثر من 35 سنة   | 11      | 29.7           |

<sup>1</sup> ابراهيم الحكيم، SPSS المرجع في تحليل البيانات، (دار الشراع للنشر والتوزيع، سورية، 2004)، ص 83

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

|       |    |                   |                |
|-------|----|-------------------|----------------|
| 100   | 37 | المجموع           |                |
| 70.3  | 26 | متزوج             | الحالة المدنية |
| 27.0  | 10 | أعزب              |                |
| 2.7   | 1  | أرمل              |                |
| 100   | 37 | المجموع           |                |
| 10.80 | 4  | متوسط             | المؤهل العلمي  |
| 37.80 | 14 | ثانوي             |                |
| 51.40 | 19 | جامعي             |                |
| 100   | 37 | المجموع           |                |
| 43.20 | 16 | إطار وإطار سامي   | منصب العمل     |
| 16.20 | 6  | مسير              |                |
| 2.70  | 1  | رئيس قسم          |                |
| 32.40 | 12 | مساعد             |                |
| 5.40  | 2  | حارس              |                |
| 100   | 37 | المجموع           |                |
| 18.9  | 7  | من 1 إلى 5 سنوات  | الخبرة المهنية |
| 10.8  | 4  | من 5 إلى 10 سنوات |                |
| 70.3  | 26 | فوق 10 سنوات      |                |
| 100   | 37 | المجموع           |                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور هي الأكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت 8.56 % في حين بلغت نسبة الإناث 43.20 % ، أما بالنسبة للفئة العمرية فكانت أعلى نسبة من سن 26 إلى 35 سنة بنسبة 54.1 % وهذا يدل أن الفئة العمرية للمؤسسة هي فئات شابة، وهذا يتماشى مع تصريح رئيس دائرة الموارد البشرية عند إجراء المقابلة الشفوية، حيث قال أن متوسط الفئة العمرية للعمال في حدود 36 سنة، أما في فئة أكثر من 35 سنة فبلغت 29.7 %

● وفيما يخص الحالة المدنية، نلاحظ أن جل الباحثين هم متزوجون، أما فيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة مباحثين الدراسي فكانت: متوسط كانت 10.8 %، أما ثانوي فكانت 37.80 %، أما جامعي 51.40 % فكانت، وهذا مؤشر جيد أن جل الباحثين هم خريجي الجامعات.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

- أما مناصب العمال، فكانت كالتالي: إطار وإطار سامي 43.20%، مسير 16.20%، رئيس قسم 2.70%، مساعد 32.40%، حارس 5.40%
- وفيما يخص الخبرة المهنية، فكانت النسب متقاربة بين من 1 إلى 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت على التوالي: 18.90% و 10.8%، أما فوق الـ 10 سنوات فبلغت الخبرة المهنية 70.3%.

### 2- محور استثمار رأس المال البشري

للتعرف على واقع الاستثمار رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للبعد المتعلق بأهمية واستثمار رأس المال البشري، اذ مثلت الفقرات من 1 إلى 11 الأسئلة المتعلقة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري و طرقه في المؤسسة محل الدراسة و الجدول التالي يمثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد رأس المال البشري

جدول رقم 12: التكرارات، والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية لبعد أهمية و استثمار رأس المال البشري.

| النسبة المئوية | التكرار | مقياس الإجابة  | الرقم |
|----------------|---------|----------------|-------|
| 21.6           | 8       | لا أوافق تماما | 1     |
| 13.5           | 5       | لا أوافق       |       |
| 40.5           | 15      | غير متأكد      |       |
| 0              | 0       | أوافق          |       |
| 24.3           | 9       | أوافق تماما    |       |
| 21.6           | 9       | لا أوافق تماما | 2     |
| 2.7            | 6       | لا أوافق       |       |
| 13.5           | 8       | غير متأكد      |       |
| 8.1            | 3       | أوافق          |       |
| 29.6           | 11      | أوافق تماما    |       |
| 21.6           | 8       | لا أوافق تماما | 3     |
| 2.7            | 1       | لا أوافق       |       |
| 13.5           | 5       | غير متأكد      |       |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

|      |    |                |          |
|------|----|----------------|----------|
| 48.6 | 15 | أوافق تماما    | <b>4</b> |
| 13.5 | 5  | أوافق          |          |
| 13.5 | 5  | لا أوافق تماما |          |
| 13.5 | 5  | لا أوافق       |          |
| 2.7  | 1  | غير متأكد      |          |
| 54.1 | 20 | أوافق تماما    |          |
| 13.5 | 5  | أوافق          |          |
| 0    | 0  | لا أوافق تماما | <b>5</b> |
| 8,1  | 3  | لا أوافق       |          |
| 8,1  | 3  | غير متأكد      |          |
| 67,6 | 25 | أوافق تماما    |          |
| 16,2 | 6  | أوافق          |          |
| 8,1  | 3  | لا أوافق تماما | <b>6</b> |
| 10,8 | 4  | لا أوافق       |          |
| 43,2 | 16 | غير متأكد      |          |
| 35,1 | 13 | أوافق تماما    |          |
| 2,7  | 1  | أوافق          |          |
| 8,1  | 3  | لا أوافق تماما |          |
| 8,1  | 3  | لا أوافق       | <b>7</b> |
| 8,1  | 3  | غير متأكد      |          |
| 54,1 | 20 | أوافق          |          |
| 21,6 | 8  | أوافق تماما    |          |
| 13,5 | 5  | لا أوافق تماما |          |
| 8,1  | 3  | لا أوافق       | <b>8</b> |
| 16,2 | 6  | غير متأكد      |          |
| 45,9 | 17 | أوافق          |          |
| 16,2 | 6  | أوافق تماما    |          |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

|      |      |                |    |
|------|------|----------------|----|
| 13,5 | 13,5 | لا أوافق تماما | 9  |
| 5,4  | 5,4  | لا أوافق       |    |
| 13,5 | 13,5 | غير متأكد      |    |
| 54,1 | 54,1 | أوافق          |    |
| 13,5 | 13,5 | أوافق تماما    |    |
| 13,5 | 5    | لا أوافق تماما | 10 |
| 8,1  | 3    | لا أوافق       |    |
| 10,8 | 4    | غير متأكد      |    |
| 51,4 | 19   | أوافق          |    |
| 16,2 | 6    | أوافق تماما    |    |
| 13,5 | 5    | لا أوافق تماما | 11 |
| 8,1  | 3    | لا أوافق       |    |
| 18,9 | 7    | غير متأكد      |    |
| 43,2 | 16   | أوافق          |    |

| رقم السؤال        | 1      | 2      | 3      | 4     | 5          | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11    | الحوار |
|-------------------|--------|--------|--------|-------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| المتوسط الحسابي   | 2.919  | 2.8108 | 3.297  | 3.48  | 3,91<br>89 | 3,1351 | 3,7297 | 3,4324 | 3,4865 | 3,4865 | 3,405 | 3.37   |
| الانحراف المعياري | 1.2333 | 1.33   | 1.3716 | 1.34  | 1.75       | 1.94   | 1.14   | 1.25   | 1.21   | 1.26   | 1.25  | 1.37   |
| معامل الاختلاف    | 42.25  | 47.33  | 37.33  | 38.5  | 44.75      | 61.98  | 30.64  | 36.44  | 36.44  | 36.20  | 36.76 | 40.65  |
| ترتيب الأهمية     | 10     | 11     | 8      | 5     | 1          | 9      | 2      | 6      | 3      | 4      | 7     |        |
| مستوى الأهمية     | متوسط  | متوسط  | متوسط  | متوسط | قوي        | متوسط  | قوي    | متوسط  | متوسط  | متوسط  | متوسط |        |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.37) وانحراف معيار (1.37) ومعامل اختلاف (40.65%). وهذا يعني أن هناك انسجاما و اتفاقا بين المبحوثين في الإجابات، وهذا ما تؤكده معاملات الاختلاف لجميع الفقرات و التي كانت جميعها أقل من 50%

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.8108-3.9198)، و قد احتلت الفقرة رقم 5 (هناك دورات تدريبه و تعليمية منتظمة لفائدة عمال المنظمة) على المرتبة الأولى بمستوى الأهمية قوي وبمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدر ب 1.75 ومعامل اختلاف 44.75 %، ويلب ذلك في الأهمية

وبمستوى قوي الفقرة رقم 7 (الدورات التدريبية السابقة لها تأثير على تغير سلوك العامل في العمل)، بمتوسط حسابي (3,7297) وانحراف معياري (1.14) ومعامل اختلاف قدر ب(30.64). بينما الفقرات المتعلقة بوسائل الاستثمار في رأس المال البشري كالتعليم والتدريب والتحفيز فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرات على التوالي 3.4865 الخاصة بالتعليم و 3.279 الخاصة بالتدريب و 2,8108 الخاصة بالتحفيز، أما الانحراف المعياري قد بلغ 1.3716

الخاصة بالتعليم و1,34622 الخاصة بالتدريب و1,32995 الخاصة بالتحفيز، أما معامل الاختلاف فقد بلغ 1.37 الخاصة بالتعليم و 1.34 الخاصة بالتدريب و 1.33 الخاصة بالتحفيز، وهي كلها نسب متقاربة.

نستنتج من ذلك أن رأس المال البشري بالمؤسسة يحظى بأهمية معتبرة، حيث تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في رأس مالها البشري بالاعتماد على العديد من الوسائل كالتعليم والتحفيز والتدريب، بينما في عملية الاستقطاب العناصر المتميزة للمؤسسة فكان معظم الإجابات حيادية وهذا يدل على أن نظام التوظيف بالمؤسسة غير واضح وليس لها معايير دقيقة، رغم أهمية العناصر المتميزة ذوي الخبرة فقي تقلل من التكاليف وتعمل على مشاركة جميع المعارف مع العمال وبالتالي التحفيز على الإبداع. و في مجل القول يمكن القول أن هذه النتائج تعكس الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة.

3 محور الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم 13: التكرارات، والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية لبعث الإبداع في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | مقياس الإجابة  | الرقم |
|----------------|---------|----------------|-------|
| 5.4            | 2       | لا أوافق تماما | 12    |
| 2.7            | 1       | لا أوافق       |       |
| 8.1            | 3       | غير متأكد      |       |
| 4              | 27      | أوافق          |       |
| 73.0           | 4       | أوافق تماما    |       |
| 2.7            | 1       | لا أوافق تماما | 13    |
| 2.7            | 1       | لا أوافق       |       |
| 5.4            | 2       | غير متأكد      |       |
| 18.9           | 7       | أوافق          |       |
| 70.3           | 26      | أوافق تماما    |       |
| 5.4            | 2       | لا أوافق تماما | 14    |
| 2.7            | 1       | لا أوافق       |       |
| 2.7            | 1       | غير متأكد      |       |
| 62.2           | 23      | أوافق تماما    |       |
| 27             | 10      | أوافق          |       |
| 2.7            | 1       | لا أوافق تماما | 15    |
| 8.1            | 3       | لا أوافق       |       |
| 8.1            | 3       | غير متأكد      |       |
| 59.5           | 22      | أوافق تماما    |       |
| 21.6           | 8       | أوافق          |       |
| 0              | 0       | لا أوافق تماما | 16    |
| 5.4            | 2       | لا أوافق       |       |
| 8.1            | 3       | غير متأكد      |       |
| 46.9           | 24      | أوافق تماما    |       |
| 21.6           | 8       | أوافق          |       |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

|      |    |                |    |
|------|----|----------------|----|
| 2.7  | 1  | لا أوافق تماما | 17 |
| 2.7  | 1  | لا أوافق       |    |
| 5.4  | 2  | غير متأكد      |    |
| 67.6 | 25 | أوافق تماما    |    |
| 21.6 | 8  | أوافق          |    |
| 5.4  | 2  | لا أوافق تماما | 18 |
| 8.1  | 3  | لا أوافق       |    |
| 27.0 | 10 | غير متأكد      |    |
| 8.1  | 3  | أوافق          |    |
| 51.4 | 19 | أوافق تماما    |    |
| 2.7  | 1  | لا أوافق تماما | 19 |
| 10.8 | 4  | لا أوافق       |    |
| 18.9 | 7  | غير متأكد      |    |
| 13.5 | 5  | أوافق          |    |
| 54.1 | 20 | أوافق تماما    |    |
| 16.2 | 6  | لا أوافق تماما | 20 |
| 8.1  | 3  | لا أوافق       |    |
| 10.8 | 4  | غير متأكد      |    |
| 10.8 | 4  | أوافق          |    |
| 54.1 | 20 | أوافق تماما    |    |
| 8.1  | 3  | لا أوافق تماما | 21 |
| 5.4  | 2  | لا أوافق       |    |
| 10.8 | 4  | غير متأكد      |    |
| 13.5 | 5  | أوافق          |    |
| 62.2 | 23 | أوافق تماما    |    |
| 2.7  | 1  | لا أوافق تماما | 22 |
| 5.4  | 2  | لا أوافق       |    |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

|      |    |                |    |
|------|----|----------------|----|
| 8.1  | 3  | غير متأكد      | 23 |
| 24.3 | 9  | أوافق          |    |
| 59.5 | 22 | أوافق تماما    |    |
| 13.5 | 5  | لا أوافق تماما |    |
| 8.1  | 3  | لا أوافق       |    |
| 16.2 | 6  | غير متأكد      |    |
| 16.2 | 6  | أوافق          |    |
| 45.9 | 17 | أوافق تماما    |    |

| المحور | 23     | 22     | 21     | 20     | 19     | 18     | 17        | 16     | 15      | 14     | 13     | 12     | رقم السؤال        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|--------|--------|-------------------|
| 3.84   | 4.1622 | 3.9730 | 3.6759 | 3.3514 | 3.6488 | 3.4865 | 4.0270    | 4.0270 | 3.8919  | 4.0270 | 4      | 3.8108 | المتوسط الحسابي   |
| 1.89   | 1.6015 | 1.8971 | 1.0555 | 1.2740 | 1.9491 | 1.9609 | 1.7988    | 1.7252 | 1.93642 | 1.9570 | 1.7817 | 1.876  | الانحراف المعياري |
| 49.2   | 38.47  | 47.74  | 28.71  | 38.01  | 53.41  | 56.21  | 44.6<br>6 | 42.84  | 49.75   | 48.59  | 44.45  | 49.22  | معامل الاختلاف    |
|        | 5      | 6      | 10     | 11     | 8      | 9      | 3         | 2      | 7       | 1      | 4      | 8      | ترتيب الأهمية     |
|        | قوي    | قوي    | قوي    | متوسط  | قوي    | متوسط  | قوي       | قوي    | قوي     | قوي    | قوي    | قوي    | مستوى الأهمية     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج S0SPS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بعملية تطوير فرق العمل قد حقق متوسط حسابي عام بلغ 3.84 وانحراف معياري 1.89 ومعامل اختلاف بلغ 49.21%، وهذا يعني أن هناك انسجاما

واتفاقا بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50% ما عدى في الفقرة رقم 18 عشر و 19 عشر حيث كان معامل الاختلاف أكثر من 50 %، وقد نصت الفقرة رقم 18 على (يتوفر لدى العامل في المركب وخاصة القيادات الإدارية مهارات عالية في النقاش والحوار)

أما الفقرة رقم 19 فقد نصت على (أقترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال حتى ولو كان هناك احتمال فشلها)، وهذا يمثل عدم اتفاق في الإجابات لدى المبحوثين في الفقرة رقم 18 و 19.

أما قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات فتراوحت بين ( 3.5 إلى 4.02)، وقد احتلت الفقرة رقم 13 (هل ترى الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى الإبداع داخل المؤسسة) و 14 (أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في القسم الذي أعمل فيه) على المراتب الأولى من حيث المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتشير هذه النتائج أن مستوى اهتمام عمال المؤسسة بالإبداع عالي، إذا يتفق جل المبحوثين على أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى الإبداع في المؤسسة، أما الفقرات من 16 إلى 23 فكان مستوى الأهمية قوي، وجل الإجابات متقاربة ومقبولة وهذا يدل على أن العمال بالمؤسسة على استعداد لتمنية قدراتهم وكفاءتهم العملية من أجل الوصول إلى التمييز والحصول على المعارف القيمة التي تمكنهم من تجسيد فكرة الإبداع داخل المؤسسة.

### خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال ما سبق معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره على الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، قصد الوصول إلى معرفة أساليب الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة وكيف يعمل على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

حيث تبين أن المؤسسة تعمل على إعطاء أهمية للعنصر البشري داخل المؤسسة، عن طريق تكوينه و تنمية مهاراته وهذا ما تجسد في ميزانية التكوين الكبيرة المقدرة حوالي 32 مليون دينار جزائري، وهو تقريبا ما يمثل 1 % من كتلة الأجور وهذه النسبة إجبارية على كل المؤسسات أن تدفع إلى مديرية التكوين ما يقارب 1 % من كتلة الأجور. وما تم صرفه على تكوين العمال سيتم استرجاعه في آخر السنة المالية.

بالإضافة فهي تعمل على تحفيز العمال وهذا ما تجلى في نظام الأجور بالمؤسسة، لكن هذا لا يكفي كي يجعل من العامل متميز بأدائه ويستخرج جميع قدراته الإبداعية، فالمؤسسة لا تستقطب العناصر المحترفة والمتميزة فهي الكفاءات التي تتميز بالندرة، وبالتالي لا يوجد نقل للمعارف بين العمال.

وبالتالي يمكن القول أن هناك جهود من أجل تنمية وتطوير العاملين داخل المؤسسة ولكن لا يوجد إبداع ملموس داخل المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري تحول جذري في طبيعة أعمال المنظمات، في ظل سعيها إلى تنمية وتطوير المعارف عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنية، وبالتالي بذلك ستحصل على مميزات التنافس والبقاء من خلال امتلاك رأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار وخلق الأفكار بالشكل الذي يساهم في زيادة القيمة ورفع الكفاءة والفعالية، في ظل المنافسة الشديدة وتحرر الأسواق العالمية وثورة تكنولوجيا المعلومات، واقتصاد المعرفة الذي ركيزته الموجودات غير الملموسة الذي أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بشكل كبير برأس مالها البشري وتطويره وتنمية قدراته، بواسطة التعليم والتحفيز والتدريب ومشاركته في الملتقيات الدولية واحتكاكه بالعمال ذوي الخبرة التي تمتلك معارف ضمنية، مما يؤهل هذه الأخيرة على تحقيق الإبداع داخل المؤسسة بكل أنواعه، وعلى قادة المؤسسات خلق جو عمل يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتشجيعهم على ذلك عن طريق تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة بالإبداع.

تم التطرق في الفصل الأول إلى الطار المفاهيمي حول الاستثمار في رأس المال البشري

كما تم التطرق الفصل الثاني الإبداع ومحدداته في المؤسسة الاقتصادية

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، تبين لنا أن رأس المال الحقيقي والذي يصنع الفارق بين المؤسسات هو رأس المال البشري، في ظل أن تنافسية المؤسسات تعتمد كذلك على استقطاب العناصر البشرية المؤهلة والتميزة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المخطط لها على المدى القصير والطويل.

وقد توصلت دراستنا النظرية التي دعمت بدراسة تطبيقية إلى أن الركيزة الأساسية لتحقيق الإبداع هو أساسها رأس المال البشري الكفاء والتميز في أدائه. و إن المنظمات تستطيع تحقيق الإبداع والابتكار سواء كانت إبداع تنظيمي أو تكنولوجي أو في المنتجات إذا توفرت لها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناسق، أساسه الاستثمار الفعال في الموجودات غير الملموسة وهو أساس تحقيق الميزة التنافسية والتميز في الأداء وتحقيق الريادة.

ومن خلال الإشكالية التي تم طرحها والمتمثلة في " ما مدى تأثير الاستثمار في المورد البشري على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟" تم الإجابة عليها في الفصل التطبيقي الذي من خلاله تم التعرف كل وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة، حيث أن المؤسسة رغم أنها تعتمد على وسيلة التحفيز والتكوين هذا لم يمكنها من تحقيق الإبداع داخل المؤسسة، حيث يقاس الاستثمار بدرجة الانتماء وفعالية التدريب

وكفاءة وجودة التعليم لدى العاملين وهذه هي الإشكالية التي وقعت فيها المؤسسة، حيث أثرت جودة التعليم والتدريب على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

### 1- اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى القائلة: يعد التدريب أهم وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، فهي فرضية خاطئة، حيث أن المؤسسة لا تعتمد على التدريب من أجل الاستثمار في رأس مالها البشري، فهي تعتمد على وسيلة التكوين وهي المرحلة التي تسبق عملية التدريب، وبالتالي فالتكوين والتدريب هما عنصران مكملان حيث أن عملية التكوين مرحلة قبلية، مرحلة تدوم لفترة من الفترات وقد تمتد حسب الفرع أو التخصص أو الحرفة المراد التكوين فيها، حتى يتمكن الفرد من ممارستها ولم يسبق له أن مارسها من قبل. فيتعلم قواعدها وكيفية تطبيقها حتى يتمكن كما أسلفنا الذكر من ممارستها وفق قواعدها الموضوعية مسبقا. ليأتي التدريب كمرحلة بعدية. بمعنى أن المتكون في تخصص أو مجال أو فرع من الفروع يتدرب أي يتلقى طرق ويكتشف أساليب جديدة وحديثة عن التخصص الذي يمارسه أصلا حتى يطوره بتطوير بعض أو مجموعة من القدرات أو المهارات الموجودة عنده أصلا إما بالوراثة أو عن طريق الاكتساب.

- بالنسبة للفرضية الثانية القائلة: يعد التحفيز أحد وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، فهي فرضية صحيحة، وتم الإجابة عليها في الفصل التطبيقي، حيث يعد التحفيز أحد وسائل الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة القائلة: الاستثمار في المورد البشري يؤدي إلى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، فهي فرضية خاطئة، لأن المؤسسة لا تستخدم نظام جودة التعليم والتكوين، بالإضافة إلى نقص نظام الرقابة، أيضا عدم وجود برنامج واضح لقياس العائد من الاستثمار في المورد البشري، فلا بد من هناك جودة للتعليم والتكوين وتنمية المهارات باستمرار عن طريق التدريب، بالإضافة إلى الرعاية الصحية، وتشجيع العاملين من طرف القيادة، كل هذه العوامل سوف تساعد على تفجير القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- الفرضية الرابعة القائلة: لا يوجد مستوى من الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. فهي فرضية صحيحة حيث أننا لم نلمس أي صور من صور الإبداع داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم كل الجهود المبذولة من طرف مسيري المؤسسة.

### 2- نتائج الدراسة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- رأس المال البشري هو في الأساس قدرات عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار. لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي قصد الوصول إلى الإبداع والابتكار.
- لا بد من فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال للفئة المتميزة من رأس المال البشري قصد استثمار طاقاتها وتطويرها ومشاركة المعارف الضمنية
- لا بد من رفع الرصيد المعرفي لرأس المال البشري والاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية من خلال مختلف المداخل والسياسات المعاصرة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف
- التقييم المستمر لبرامج التطوير لتقدير التغيير في سلوك و مهارات الكفاءات البشرية
- التكوين والتعليم وحده لا يكفي لتنمية قدرات العمال باستمرار فلا بد من تدريب العاملين بعد مراحل التعليم والتكوين و التقييم المستمر للعملية ككل.

### توصيات الدراسة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- على مسيري المؤسسة الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية باستمرار والقيام بعملية التقييم المستمر
- على المؤسسة التركيز على جودة العملية التعليمية والتكوينية، فجودة التعليم والتكوين أمر حاسم في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد داخل المنظمة.
- على المؤسسة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف وصولاً إلى الإدارة بالإبداع.
- نشر ثقافة المشاركة في المعرفة على مستوى الأفراد والجماعات بمختلف المستويات، وتعزيز أساليب وسبل ومصادر حيازتها وتفعيل عمليات إدارتها والتشجيع على ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

# قائمة المراجع

#### 1 الكتب

- 1- إبراهيم الحسنية سليم ، الإدارة بالإبداع،(نحو بناء منهج نظمي " دار كنوز المعرفة،عمان،الأردن،2009)
- 2- إبراهيم الظاهر نعيم ،تنمية الموارد البشرية،(عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،الاردن.2009)
- 3- ابراهيم درة عبد الباري و زهير الصباغ نعيم،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،( دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2008 )
- 4- إبراهيم درة عبد الباري و نعيم الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (ط2،دار وائل للنشر،الأردن 2010)
- 5- أحمد الخضيرى محسن ،الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2000.
- 6- بطرس جلدة سليم ، منير عيوى زيد ،إدارة الابداع والابتكار،(دار كنوز المعرفة،الأردن،2006)،
- 7- بكري كامل ،الموارد البشرية و اقتصادياتها،(دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1986 )
- 8- بن دريدي منير بن أحمد ،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. (التدريب الحوافز،دار الابتكار للنشر والتوزيع،2015)
- 9- بوشیخة نادر احمد ،إدارة الموارد البشرية "إطار نظري و حالات عملية،(دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، الاردن . 2013 )
- 10- جروان فتحي عبد الرحمن ،الإبداع مفهومه تدريبيه، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان .الأردن 2002،
- 11- جيوبتا برافين ،ترجمة أحمد المغربي،الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين،(دار الفجر للنشر والتوزيع،الاردن،2008)
- 12- الجيوشي فاطمة والشماس عيسى، التربية العامة،(منشورات جامعة دمشق, سوريا 2003)
- 13- حسن الصرن الشيخ رمضان،الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع و الابتكار،(بوك سيتي للنشر والتوزيع،القاهرة 2009)
- 14- حسن زوليف مهدي ،إدارة الأفراد ، (دار الصفاء للنشر،عمان الأردن، 2003 ).
- 15- حسونة فيصل, إدارة الموارد البشرية ،ط1, (دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن 2011 )

## قائمة المراجع

- 16- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (إثرا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008)
- 17- حسين يوسف عبد الستار ،دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ،(قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ،الأردن، 2005)
- 18- الحكيم إبراهيم، **SPSS** المرجع في تحليل البيانات،(دار الشعاع للنشر والتوزيع،سورية،2004)
- 19- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال،(دار الحامد، ط1، بغداد العراق 2011).
- 20- رعد ،إدارة الابتكار والابتداع "الأسس التكنولوجيا و طرائق التطبيق،(دار الرضا،سوريا،2000)
- 21- رعد حسن سلام ،الإبداع الإداري في الوظيفة العامة،وزارة الزراعة مكتب المفتش العام، العراق، 2017
- 22- الزيادات محمد عواد ،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،(دار صفاء للنشر، 2008)
- 23- ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،(دار الفكر العربي،القاهرة، 1998 )
- 24- سلطان محمد ،ادارة الموارد البشرية،(دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.مصر، 2003 )
- 25- السلمي علي،إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة،(دارغريب،القاهرة،مصر،2000)
- 26- سيد قنديل ،القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار،(دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،2010)
- 27- الشنواني صلاح ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،(مدخلا الأهداف،مؤسسة شباب بجامعة لإسكندرية،مصر، 1999 )
- 28- عبد الرحيم الهيتي خالد ،(إدارة الموارد البشرية:عمان، دار وائل للنشر ،ط2، سنة 2005)
- 29- عبد الرحيم زاهر، (مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الراوية للنشر والتوزيع، عمان، 2011)
- 30- عبد الله زاهي الرشدان ،في اقتصاديات التعليم،(دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2008)
- 31- العجمي أحمد ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، (دار المسيرة للنشر
- 32- عكروش سهير ، عكروش ندريم ،تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل وعصري،(دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2005)
- 33- علي العنزلي سعد، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 )
- 34- عليات ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر و التوزيع،الأردن،2008)،
- 35- عليان محمد،الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب،(ط1، عمان، الأردن،2009)،

## قائمة المراجع

- 36- عليوة سيد، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، (مركز القرار للاستشارات، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2012)
- 37- عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 38- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، (المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005)
- 39- فوازي دومينيك ، ترجمة: عرب محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، (دار طلاس، دمشق، 2000)
- 40- الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2005)
- 41- لقريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010)
- 42- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2003)
- 43- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، (الإسكندرية، الدار الجامعية 2003)
- 44- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار المعزز للنشر و التوزيع، ط2010، 1)
- 45- المفرجي عادل حرحوش و علي صالح أحمد ، رأس المال الفكري وطرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003)
- 46- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)
- 47- مؤيد الحسين الفضل ، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، (إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)
- 48- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية (إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009).
- 49- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015)
- 50- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)
- 51- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012)
- 52- نجيب شاويش محمد ، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. 1996)
- 53- هاييل السرور ناديا ، مقدمة في الإبداع، (دار وائل للنشر، ط1، عمان: الأردن، 2002)
- 54- وصفي عقيلي عمر داره الموارد البشرية بعد إستراتيجي ، (ط2، دار وائل لنشر ، سورية ، 2009)

### 2 الرسائل

- 55- إبراهيمي نادية ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2013)
- 56- بوضوردي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، سنة 2014-2015)
- 57- جمال الغرابوي شادي ، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، (رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2015)
- 58- جواهر بنت أحمد بن صديق قناديلي، إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري، (مذكرة ماجستير، قسم الادارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014)
- 59- حسيبة بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية: دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة. الجزائر . 2008-2009).
- 60- حليلة بن دريس ، حماية حقوق الملكية الفكرية في التشريع الجزائري، (أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013-2014)
- 61- خالد ذيب حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010)
- 62- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على النشاط الإبداع في المؤسسة، (رسالة دكتوراه علوم التسيير، جماعة بسكرة، 2013-2014)
- 63- صبح أحلام عبد الحافظ ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013)
- 64- عبيد سلمان ، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير، جامعة البحرين، 2014)
- 65- عصام بن فضة ، الحماية المدنية للعالمية التجارية التشريع الجزائري، (مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون أعمال، جامعة بسكرة، 2015-2016)

## قائمة المراجع

- 66- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005).
- 67- محمد جبر عبد الرحمن، الإبداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010)
- 68- محمد محمد طاهر جحجاح، تحليل أثر تعليم و تدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في سوريا، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد، دمشق، سوريا 2015 .)
- 69- مريم غضبان، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، (مذكرة ماجستير، فرع علم النفس الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006)
- 70- ميلود وعيل، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها. (حالة: الجزائر، مصر، السعودية- دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014).
- 71- نور الدين، الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة" (دراسة حالة مؤسسة سونطراك في الفترة 2005-2010"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013)

### 3 المؤتمرات والملتقيات والمقالات.

- 72- إيفي محمد، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية، (ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر- يومي 14 و 15 أفريل 2009).
- 73- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، السودان، 2015)
- 74- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، (دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 24، العدد الأول. 2008 .)
- 75- عرابة رابع، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. (جامعة الشلف. الجزائر).

## قائمة المراجع

- 76- عيد سيد ،التحديات التي تواجه الإدارة الابداعية، (ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة -مصر .17-21 أبريل 2008)
- 77- القرشي عبد الله علي ،الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي،(أعمال المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثاني عشر، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن،2013)
- 78- كاظم عبد الله ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، (مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية (السعودية)، العدد 3، 2008).
- 79- كلثوم بن ثامر، العيد فراحتبة ،الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في المنظمات المتعلمة،(ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011)
- 80- محمد أليفي،فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة،(ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 14-15 أبريل 2009).
- 81- موسى عثمان محمد ،تحليل الإبداع،(المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة،2001)
- 82- نبيل بومصباح ، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة،(ورقة بحثية مقدمة من طرف: جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية وجامعة الجيلاي سيدي بلعباس،دون سنة النشر)

### المواقع الالكترونية

- 1- ادارة رأس المال البشري في الموقع (<https://hrdiscussion.com/hr120693.html>) تاريخ الاطلاع 2018/02/10
- 2- التعليم في الجزائر، في الموقع الالكتروني (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>) تاريخ التصفح: 2018/03/08
- 3- Stig Ottosson, Hand book in innovation management, **dynamic business and product development**, (Draft, 2006), p.07. source electronique: [www.tervix.com](http://www.tervix.com)

- 1- amina beji-becheur et bernard pras, **degre de novation et utilisateur leader**.( vuibert .france, 2000)
- 2- claudia goldin, **human capital**,(department of economics harvard university and national bureau of economic research),
- 3- clayton m. christensen et michel overdorf, **reprendre au defi du changement radical**, (harverd busness review, sur l'innovation, edition d'organisation, paris 2003 )
- 4- florence durieux. **management de l'innovation** (une approche evolutionniste, 2 ed , vuibert ,paris 2000)
- 5- g.s.becker,**invesmtent in human capital** ,(a theoretical analysis,journal of politocal economy,1962)
- 6- herve christofol- simon richir – henry samier – **l'innovation a l'ere des reseaux** –( hermes science lavoisier paris france 2004)
- 7- j.a.schumpeter, **theorie de l'evolution economique**,( dalloz, traduction de la nouvelle edition de 1926, paris1935)
- 8- <sup>1</sup>j.p.guikford.**creativity research :past, present and future**,(univesrsity of southe california ,2011)
- 9- johns ,g . &saks , a .m. **organizational behavior**.( prentice-hall (6th ed).unitedstate . 2005 )
- 10- la chman jean, **le financement des strategies de l'innovation**, (economica, paris, 1993)
- 11- michael armstrong.**strategic human resource management**.(a guide to action.4th edition.kogan page limited.london.united kingdom.2008).
- 12- mondy ,r .w ,noe , r .m . &premeaux ,s .r .**human resource management** .(prentice-hall (8th ed). new jersey , 2002)
- 13- Paul Milier ,**stratégie et marketing de l'innovation technologique**(,dunod,paris,3,2005)

- 14- Paul trott. **Innovation management and new Product Development**.3éd ,(london :prentice hall,2009)
- 15- Robert boyer et micheldidier ,**innovation et croissance**, (la documentation française, paris, France1998)
- 16- ROMER, P. **Endgenous Technological Change**.( Journal of Political Economy,1990).
- 17- Trochim wiliam M.K, **an introduction to concept mapping for planning and evaluation**,(cornel universyt,cornal :2004,)
- 18- united nations economic commission for europe,**Human Resources Management and Training**,(United Nations, New York, 2013 )
- 19- W. Schultz, **Human Capital**: (Policy Issues and Research Opportunities, Volume 6,1979
- 20- Yan de Kerorguen,Anis Bouayad – **La face cachée du management**– (DUNOD Paris 2004)

العلاج



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الموضوع / تعبئة استبيان

السيدة/ة الكريمة: /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة و بعد:

في اطار القيام بدراسة موسومة ب رأس المال البشري وتأثيره على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، وذلك تحضير الاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للحصول على معلومات الغرض منها البحث العلمي حصرا والمساعدة في الوصول الى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في تطور المستقبل.

ونود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير سلفا لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) أمام درجة الموافقة الذي يعبر عن وجهة نظركم، وبما يتفق مع مواقفكم الصريحة التي ستساهم في الوصول الى نتائج حقيقية وواقعية. علما بأن نتائج هذه الدراسة ستعامل بالسرية التامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثان: كواشي عصام و حامد عادل

2018-2017

أولاً: البيانات الأولية: ضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: (من 18-أقل من 26)  (من 26-أقل من 35)  35 فأكثر
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- إذا كنت جامعي أذكر تخصصك:.....
- 5- ما هو نوع المنصب الذي تشغله داخل المؤسسة؟  
 إطار  مسير   
 مساعد  حارس
- منصب آخر أذكره.....
- 6- ما هي خبرتك المهنية داخل المؤسسة؟ من (1 سنة إلى أقل من 5)  من (5 سنوات إلى أقل من 10)   
 فوق (10 سنوات)

ثانياً: محاور الدراسة

| الرقم | وسائل الاستثمار في المورد البشري داخل المؤسسة                      | لا أوافق تماماً | لا أوافق | غير متأكد | أوافق | أوافق تماماً |
|-------|--|-----------------|----------|-----------|-------|--------------|
| 1     | تستخدم المؤسسة وسيلة استقطاب العناصر المميزة والنادرة إلى المؤسسة  |                 |          |           |       |              |
| 2     | تحفز المؤسسة موظفيها لتفجير طاقاتهم الإبداعية داخل المؤسسة         |                 |          |           |       |              |
| 3     | تستخدم المؤسسة أسلوب التعليم لتطوير طاقاتها البشرية                |                 |          |           |       |              |
| 4     | تستخدم المؤسسة أسلوب التدريب لتطوير طاقاتها البشرية                |                 |          |           |       |              |
| 5     | هناك دورات تدريبية و تعليمية منتظمة لفائدة عمال المنظمة            |                 |          |           |       |              |
| 6     | تستخدم المؤسسة أساليب أخرى للاستثمار في رأس مالها البشري           |                 |          |           |       |              |
| 7     | الدورات التدريبية السابقة لها تأثير على تغير سلوك العامل في العمل. |                 |          |           |       |              |
| 8     | البرامج التعليمية تتوافق مع احتياجات المنظمة                       |                 |          |           |       |              |
| 9     | يمكن تحقيق عائد مادي من الاستثمار في رأس المال البشري              |                 |          |           |       |              |
| 10    | الاستثمار في رأس المال البشري له أهمية قصوى لدى إدارات المؤسسة     |                 |          |           |       |              |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 11 | هناك وعي مطلق بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدى مسيري المؤسسة                      |
|  |  |  |  |  |    | <b>المحور الثاني: الإبداع داخل المؤسسة</b>  |
|  |  |  |  |  | 12 | الإبداع عنصر جوهري و فعال لاستمرار المؤسسة و اكتسابها ميزة تنافسية.                       |
|  |  |  |  |  | 13 | هل ترى الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى الإبداع داخل المؤسسة                        |
|  |  |  |  |  | 14 | أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في القسم الذي أعمل فيه                         |
|  |  |  |  |  | 15 | أقوم في مكان عملي بانجاز أعمالتي بأساليب وطرق متطورة ومتجددة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي |
|  |  |  |  |  | 16 | أهتم بالآراء المخالفة لرأيي لاستفيد منها  |
|  |  |  |  |  | 17 | أقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب وذلك للاستفادة منها                                   |
|  |  |  |  |  | 18 | يتوفر لدى العامل في المركب وخاصة القيادات الإدارية مهارات عالية في النقاش والحوار         |
|  |  |  |  |  | 19 | أقترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال حتى ولو كان هناك احتمال فشلها                      |
|  |  |  |  |  | 20 | يتردد العامل في تطبيق الأساليب الجديدة خوفا من الفشل                                      |
|  |  |  |  |  | 21 | أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة  |
|  |  |  |  |  | 22 | لا أكرر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل دائما أتطلع للجديد                       |
|  |  |  |  |  | 23 | أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل السهل                         |