

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبين:  
فيصل خير الدين  
بشرى فضيلي

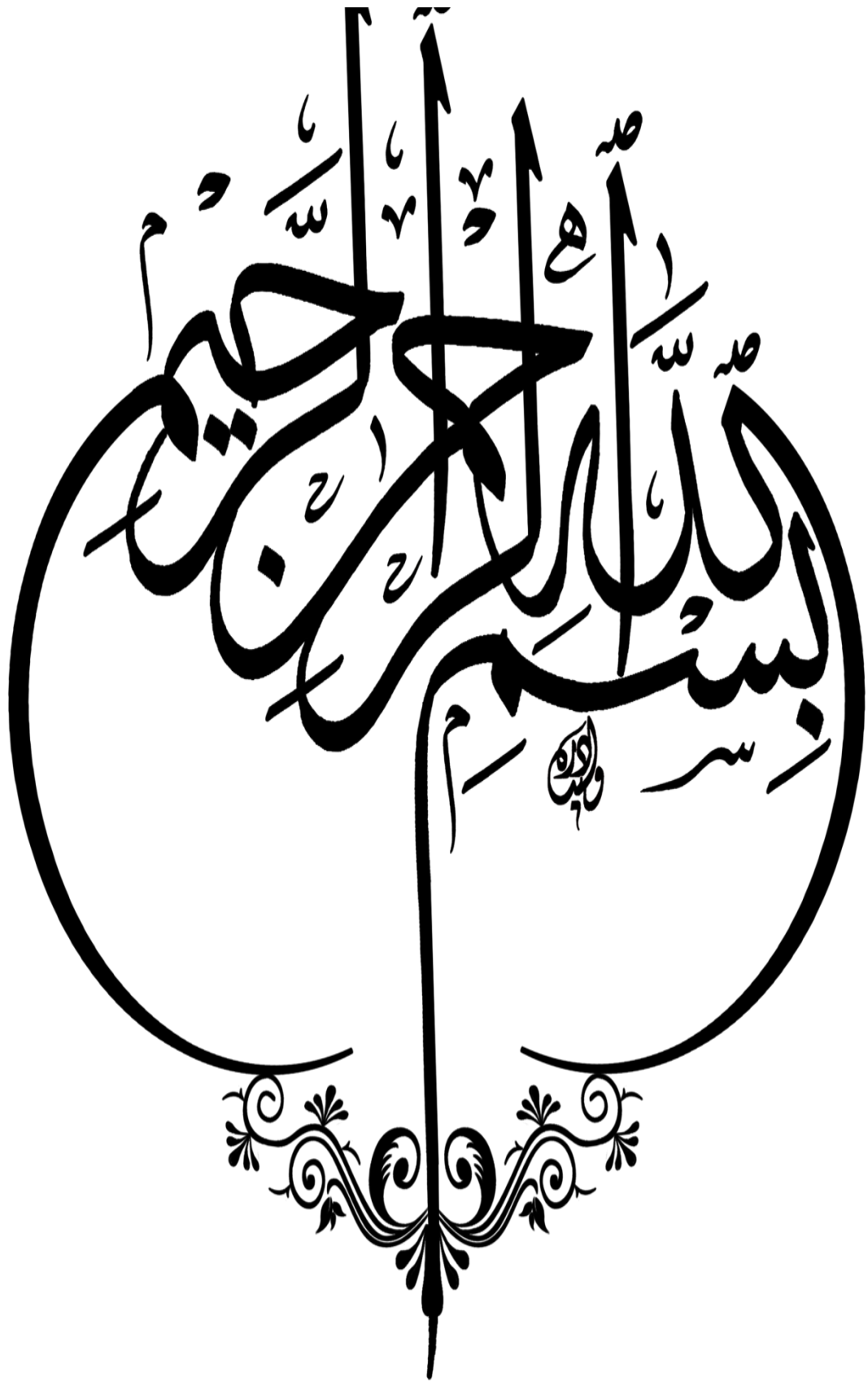
تحت عنوان:

دور الإستثمار في رأس المال البشري في تنمية  
القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية  
"دراسة ميدانية مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة"

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د. بركاتي حسين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د. حوحو مصطفى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذة محاضر -ب-	د. بن تومي سارة

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل.  
مصداقا لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"  
سورة إبراهيم، الآية 07.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أساتذة  
قسم علوم التسيير، ونخص بالذكر من انهلنا  
من علمهم .

وإلى كل من وقف على المنابر ليعطينا من  
حصيلة علمه ومعرفته.

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى  
كل من ساهم إسهاما كبيرا في تأطير هذا  
العمل الدكتور المشرف "حوحو مصطفى" الذي  
رعانا بتشجيعه وتوجيهه، وسعة صدره، والذي  
لم يتوانا بتقديم النصائح والتوجيهات المناسبة.  
كما لا ننسى فضل كل من الأستاذين الدكتور  
"زواوي حميدة" والأستاذة "تاهمي نادية" اللذان  
ساعدانا بإمدادنا ببعض المصادر والمراجع.

# إهداء

نهدى هذا العمل المتواضع:  
إلى الوالدين الكرمين  
إلى كل من علمنا حرفا طوال مسارنا التعليمي.  
إلى كل العائلة  
إلى كل الأحبة والأصدقاء.  
إلى من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

خير الدين فيصل  
فضيلي بشرى

## ملخص الدراسة :

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد اللازمة لتطور المنظمات، حيث أصبحت اليوم هذه المنظمات تدرك جيدا أن التنافس الحقيقي لم يعد قائما على الماديات التي تتماثل فيها مع باقي المنظمات وإنما في رأس مالها البشري الذي تتميز به عن غيرها، والتي تسعى دائما إلى الاستثمار فيه من أجل البقاء والنمو والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إعطاء فرصة للمورد البشري للإبداع وإبراز مختلف قدراته الإبداعية سواء في إنجاز المهام أو في حل المشكلات وذلك تحقيقا لغايات المنظمة وغاياته معا.

الهدف من هذه الدراسة هو إظهار دور الاستثمار في رأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة حيث تم الاعتماد على اداة الاستبيان ومعالجة البيانات المستخرجة منها باستعمال برنامج *spss* وبرنامج *Excel*، حيث تم اثبات الدور الذي تلعبه مكونات رأس المال البشري ( المعارف والكفاءات، المهارات والقدرات، التجارب والخبرات ) في تعزيز القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، ومن ابرز ما أوصت به الدراسة هو انه من الافضل للمنظمة التركيز على وظيفتي استقطاب واختيار الافراد العاملين مع التنوع في توزيع المهام والوظائف على الأفراد وعدم حصرها فقط على العاملين ذوي الخبرة ا لطويلة بل التشجيع على التعلم التنظيمي وتفجير طاقات المتجددة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، المعارف، القدرات، الخبرات، القدرات الإبداعية، الابداع.

### **Abstract:**

One of the most important resources for the development of organizations is human capital. These organizations know for sure that competition is no longer based on conveniences and material things, but rather in their human capital, Therefore, they always seek to invest in it for survival, growth, continuity and reach competitive advantage in order to achieve the goals of the organization and its purpose together.

The aim of this study is to highlight the role of investment in human capital to develop creative capabilities in the economic institution, by conducting a field study at *Hudna Milk Corporation*, in Msila, where the questionnaire tool was relied on and the data extracted from it, using *SPSS* and *Excel* program, where the role was proven, The human capital components (knowledge and competencies, skills and abilities, experiences and expertise) play in enhancing the creative capabilities of *Hudna Milk Corporation* on individuals and not limiting it to workers with long experience, but rather encouraging organizational learning and exploding renewable energies.

**Keywords:** human capital, knowledge, capabilities, experiences, creative abilities, creativity.

# فهرس المحتويات

وعرفان

شكر

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة: ..... أ

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لرأس المال البشري والقدرات الإبداعية

- تمهيد: ..... 9
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول رأس المال البشري ..... 10
- المطلب الأول: عموميات حول رأس المال البشري ..... 10
- الفرع الأول: نشأة رأس المال البشري ..... 10
- الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري ..... 11
- الفرع الثالث: الفرق بين مفهوم رأس المال البشري والرأس المال الفكري ..... 12
- الفرع الرابع: نظريات رأس المال البشري ..... 13
- الفرع الخامس: أهمية رأس المال البشري ..... 15
- الفرع السادس: خصائص رأس المال البشري ..... 15
- المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري ..... 16
- المطلب الثالث: البيات الاستثمار في رأس المال البشري ..... 20
- الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ..... 20
- الفرع الثاني: عمليات الاستثمار في رأس المال البشري ..... 22

24	المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الإبداعية .....
25	المطلب الأول: مفاهيم حول القدرات الإبداعية .....
25	الفرع الأول: مفهوم الإبداع والقدرات الإبداعية .....
27	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبداع .....
27	الفرع الأول: أبعاد الإبداع: .....
28	الفرع الثاني: مستويات الإبداع .....
30	الفرع الثالث: أنواع الإبداع .....
31	المطلب الثالث: طرق تنمية القدرات الإبداعية .....
34	المبحث الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية في المنظمة .....
34	المطلب الأول: اثر مكونات رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية .....
34	الفرع الأول: اثر المعارف الكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية .....
35	الفرع الثاني: اثر المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية .....
36	الفرع الثالث: اثر الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية .....
37	الفرع الأول: اثر استقطاب رأس المال البشري والمحافظة عليه في رفع القدرات الإبداعية .....
38	الفرع الثاني: اثر تدريب رأس المال البشري في رفع القدرات الإبداعية .....
39	الفرع الثالث: اثر تمكين رأس المال البشري في رفع القدرات الإبداعية .....
41	المطلب الثالث: أهمية البحث والتطوير في تطوير القدرات الإبداعية .....
43	خلاصة الفصل الأول: .....

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية لمؤسسة حضنة حليب بالهمسيلة

46	تمهيد: .....
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة ومنهجية البحث .....

47	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنه حليب .....
48	الفرع الأول: الإمكانيات البشرية لمؤسسة حضنه حليب المسيلة: .....
49	الفرع الثاني: نشاط المؤسسة .....
50	الفرع الثالث: مهام المؤسسة .....
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنه حليب .....
53	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .....
53	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات .....
53	الفرع الأول: منهج الدراسة .....
53	الفرع الثاني: حدود الدراسة .....
53	الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات .....
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان .....
54	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .....
55	الفرع الثاني: تصميم الاستبيان .....
56	المبحث الثالث: مناقشة اختبار الفرضيات .....
56	المطلب الأول: أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان) .....
57	الفرع الأول: حساب صدق الاستبيان .....
57	الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان .....
58	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين .....
58	الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة .....
63	الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة .....
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....
67	الفرع الأول: الفرضية الرئيسية: .....

69	..... الفرع الثاني: الفرضيات الفرعية
74	..... خلاصة الفصل الثاني
76	..... الخاتمة العامة:
81	..... قائمة المصادر والمراجع:
86	..... الملحق

## فهرس الجداول

- جدول 1: مكونات (الابعاد) رأس المال البشري ..... 17
- جدول 2: مراحل تطور المؤسسة من 1998 إلى 2014 ..... 47
- جدول 3: عدد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة . ..... 48
- جدول 4: اهم الموارد المستخدمة ومصدرها ..... 49
- جدول 5: عينة الدراسة ..... 55
- جدول 6: يوضح الشكل النهائي للاستبيان ..... 56
- جدول 7: يمثل توزيع درجات ليكارت الخماسي ..... 56
- جدول 8: معامل ألفا- كرو نباخ لمحاور المقياس ..... 57
- جدول 9: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 58
- جدول 10: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير السن ..... 59
- جدول 11: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الخبرة ..... 60
- جدول 12: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 61
- جدول 13: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الوظيفة ..... 62
- جدول 14: المتوسطات الحسابية ..... 63
- جدول 15: نتائج تحليل عبارات المحور الأول ..... 63
- جدول 16: نتائج تحليل على عبارات المحور الثاني ..... 65
- جدول 17: يمثل الانحدار الخطي ..... 68
- جدول 18: يمثل الانحدار الخطي ..... 69
- جدول 19: يمثل الانحدار الخطي ..... 70
- جدول 20: يمثل الانحدار الخطي ..... 72

## فهرس الأشكال

- شكل 1: النموذج الإفتراضي للدراسة.....ج .....ج
- شكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.....52
- شكل 3: ملخص نتائج الدراسة.....73

# مقدمة

## المقدمة العامة:

من خلال ما يشهده العالم من تغيرات وتحديات في مختلف المجالات والتي هددت بقاء المنظمات في عالم الأعمال، سعت هذه الأخيرة إلى تبني فكر اقتصادي جديد ألا وهو الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس لبقاء ونمو المنظمات ليس لذلك وحسب أو لكونه احد عوامل الإنتاج فقط بل تتجلى أهميته أبعد من ذلك كونه يلعب دورا هاما في خدمة التنمية في جميع العالم وذلك لمقدرته على تقديم حلول ومنافذ مختلفة لمختلف المشاكل من اجل تحقيق الأداء الأفضل للمنظمات، لذا فإن الاستثمار في رأس المال البشري يعد شيئا ضروريا لتحقيق هذه الأخيرة، فالاستثمار في رأس المال البشري يعني فتح آفاق للإبداع والابتكار وفرص ورفع مستوى التحسين والتطوير. حيث أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية القديمة، حيث لم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة ويقودون المنظمة للنجاح المباشر، فيمكن القول أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والإبداعي للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات، التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين والموهوبين في المنظمة

## الإشكالية الرئيسية:

رأس المال البشري أساس نجاح المنظمات وبقائها مرتبط بقدرتها على اعطاء فرصة له على الإبداع وكسائر منظمات العالم نجد أن المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو البقاء والنمو أما فيما يخص رأس المال البشري نجد أن هذه الأخيرة لا تزال تعاني من نفس المشكل وهو غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال البشري حيث لازالت تعتمد النمط التقليدي في الممارسات والتعاملات معه وعلى ضوء تتمحور هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام وتقدير الاستثمار المنظمات الجزائرية للرأس المال البشري من اجل تنمية القدرات الإبداعية فيها وارتأينا أن تكون مؤسسة حصن حليب المسيلة كواقع ميداني، وبناء على ما سبق فان هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الإشكالية التالية:

ما دور الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسة حصن حليب بالمسيلة؟

## 1- الأسئلة الفرعية

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة حليب حضنه؟
- ما هو واقع القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنه حليب؟
- ما دور الاستثمار في رأس المال البشري ينمي القدرات الإبداعية في حضن حليب؟

### 2- فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

#### الفرضيات الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

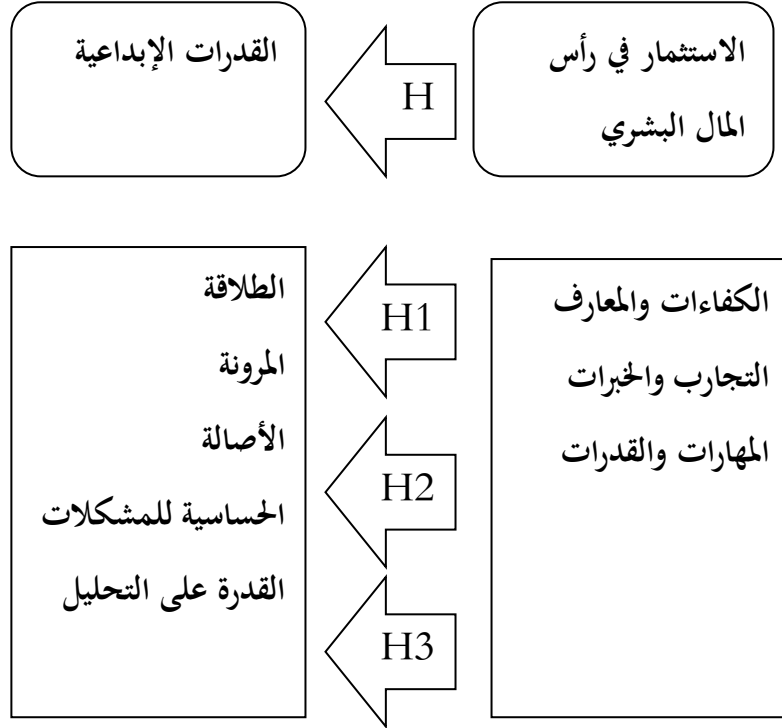
**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي لبعء المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنه حليب.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي لبعء التجارب والخبرات في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنه حليب.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لبعء المعارف والكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنه حليب.

النموذج الافتراضي للدراسة:

شكل 1: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### 3- الدراسات السابقة:

- دراسة معمري ربيحة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، الطور الثاني في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014 بعنوان: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة، حيث حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية: إلي أي مدى يمكن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين مختلف أبعاد رأس المال البشري (الكفاءات، الخبرات، المعارف...) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
- أكدت الدراسة أن رأس المال البشري له دور كبير في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان بمستوى عالي وهذا يساهم في تحقيق أهداف المرجوة.

ونجد من أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:

- من الضروري على كل مؤسسة أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى تتيح للعامل فرص عملية البحث الابتكار المتواصل في مجاله
  - ضرورة تحفيز وتقديم المكافآت لمن يساهم في تقديم أفكار جديدة مما يشعر العامل بالاهتمام
  - الاهتمام بالعمل ذوي المعرفة والخبرة العالية والمهارات والقدرات الكبيرة.
- دراسة تمارة حمزة أسعد، اثر استثمار رأس المال البشري في تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مقال منشور في يوليو 2015 حاول الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو اثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع، حيث هدفت هذه الأخيرة إلي معرف اثر رأس المال البشري على تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية وقد توصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية:
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الفا= 5 %) للأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية.
  - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق التفكير الإبداعي.
- ونجد من أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:
- ضرورة أن تحرص الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة على استمرارية دعم الابتكارات والإبداعات الخاصة بالطلبة من خلال تشجيعهم على العمل على التطوير والتجديد بالمجال الذي يتقنونه.
  - ضرورة أن تحرص الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة على تنمية الخبرات ودعم المهارات لدى الطلبة بصورة مستمرة عن طريق توفير برامج تدريبية ضمن بيئة العمل الفعلية.
- دراسة عبد السلام فهد نمر العوامرة 2016، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، مقال نشر في مجلة العربية لضمان جودة التعليم التربوي المجلد التاسع العدد 23، 2016، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو واقع توافر أبعاد رأس المال الفكري، ما هو واقع القدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- حيث توصلت هذه الدراسة الي النتائج التالية:

● وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية وتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لبعد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية

● بينت النتائج هذه الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في الاتجاهات نحو القدرات الإبداعية. ونجد من أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة:

● إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأبعاد رأس المال الفكري في كليات أخرى في الجامعة والجامعات الرسمية.  
● العمل على التنبؤ استراتيجيات محددة وواضحة لتطبيق أبعاد رأس المال الفكري في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية نظراً لما لها من تأثير على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الكلية وبما يعزز قدراتهم الإبداعية.

- دراسة 2020 ل: اندريه ليتفيشوك، ناتاليا فيرسال، تاتيانا بوسستوفا، بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري ضمن تشكيل الاقتصاد الإبداعي دراسة حالة منطقة من شرق ووسط أوروبا، مقال منشور لمجلة التغيرات في اقتصاد اليوم، مجلد 23 العدد 4، 2020. نجد أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة مايلي:

- Strengthening human capital depends on the level of education and scientific progress of a country.
- Confirm and show the aforementioned experiences.
- Directing investment in human capital contributed to the formation of the creative, improving the competitiveness of countries and the creative ability of individuals alike.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة بحيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لبناء قاعدة البحث، حيث ساعدتنا على كسب العديد من الفوائد التي ساعدتنا في بحثنا والتعرف على المناهج المستخدمة وأساليب جمع البيانات بحيث لاحظنا من خلال الدراسات أن منها من تناول رأس المال البشري والأخرى تناولت الإبداع والأخرى ما جمع بين المتغيرين حيث تكمن القيمة المضافة التي يقدمها بحثنا في توضيح مدى دور الاستثمار في رأس المال البشري ومدى قدرته على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

**4- أهمية البحث:**

- تتمتع الدراسة بأهمية كبيرة ذلك أنها تعالج موضوع في غاية الحساسية داخل المنظمات الأعمال بدءا برأس المال البشري وصولا للإبداع معتمدة في ذلك عن التمكين، تفويض السلطة، فرق العمل.
- الحاجة إلى التجسيد الفعلي لمفهوم الاستثمار والإبداع الإداري.

**5- أهداف البحث:**

- تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع رأس المال البشري.
- تبيان الدور الجوهرى للعنصر البشرى للمؤسسة وإبراز أهم أدواره في بقاء المؤسسة.
- التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشرى في تنمية القدرات الإبداعية في حضنة حليب.
- تنوير مسئولى مؤسسة حضنة حليب خاصة بأهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشرى لفت انتباه المسئولين في المؤسسة محل الدراسة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية استثمار طاقاته وإمكانياته
- إمكانية التوصل إلى نتائج من يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة.

**6- منهج الدراسة:**

- من اجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ودقيقة والإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالى:
- **الجانب النظرى:** تم الاعتماد على المنهج الوصفى التحليلي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، الملتقيات.
- **الجانب التطبيقي:** لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفى، لمحاولة التعرف على دور الاستثمار لفي رأس المال البشرى في تنمية القدرات الإبداعية.

**7- أسباب اختيار الموضوع**

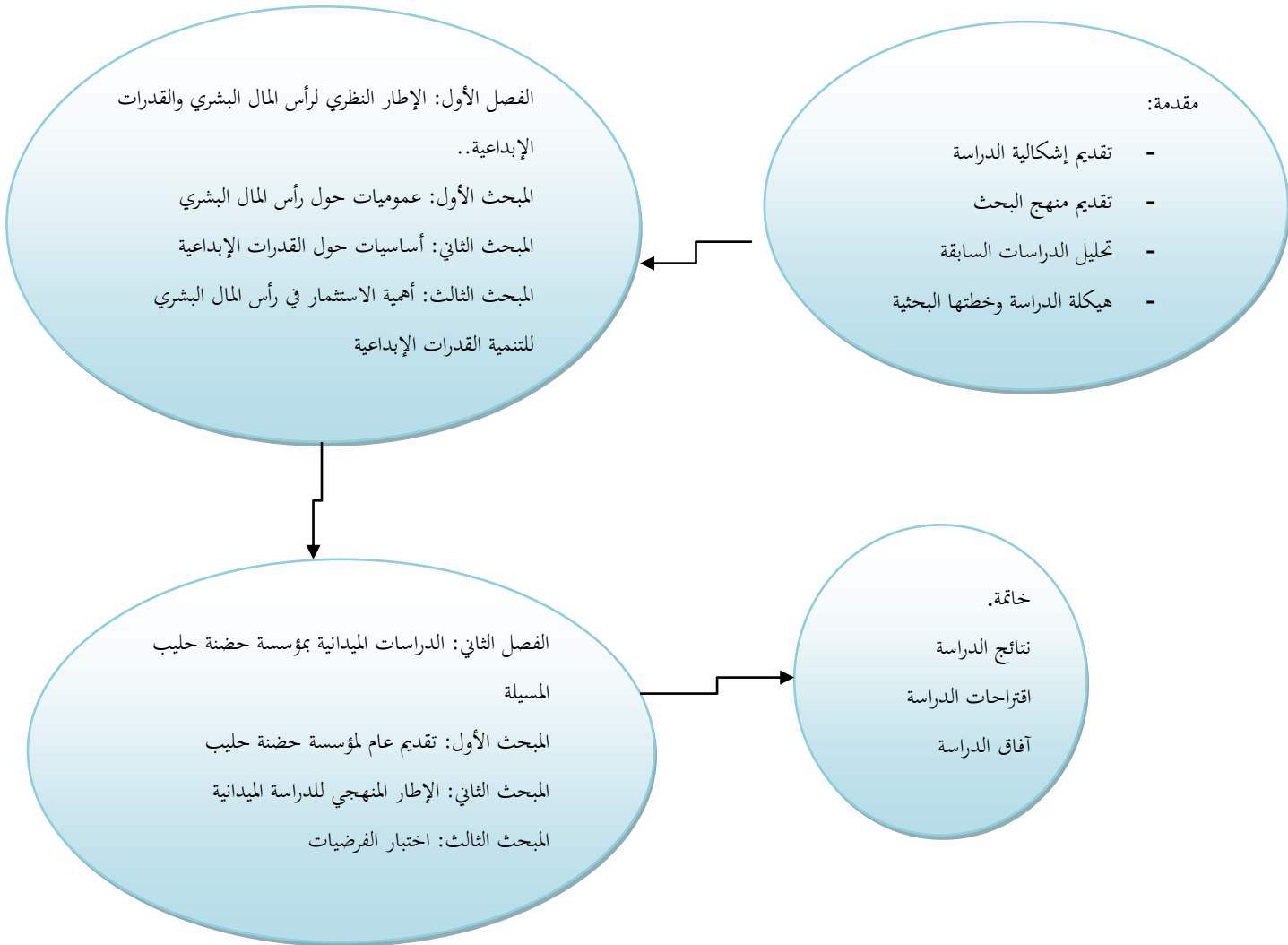
- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:



- موضوع في إطار تخصص إدارة أعمال المؤسسة.
- ثقل وزن الموضوع وحاجة المؤسسات إليه خصوصا المؤسسات الجزائرية.
- ميول شخصية الباحثان لمثل هذه المواضيع ( الإبداع، التميز، الابتكار، رأس المال الفكري....).

## 8- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول نظري، والفصل الثاني تطبيقي، كما هو مخطط في المخطط التالي:



# الفصل الأول:

الإطار النظري لرأس المال

البشري والقدرات الإبداعية

## تمهيد:

يبقى العنصر البشري العامل الحاسم في النجاحات التي تحقّقها منظمات الأعمال، فمهما علت مراتب العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما. يستمر العنصر البشري في الحفاظ على أهميته ومكانته في المنظمة وعليه تمثل مهمة إيجاد والمحافظة على المواد البشرية الملتزمة والمشاركة تحديات تواجه القيادات الإدارية على الدوام.

ومما لاشك فيه أن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل أنها تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة مما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك تنمية القدرات الإبداعية لدى رأس المال البشري وبناء ثقافة الالتزام والمشاركة للعاملين وهو ما سنتطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.

المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الإبداعية.

المبحث الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية في المنظمة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول رأس المال البشري

اقتصرت اهتمام الاقتصاديين قبل القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساساً لنمو التنمية الاقتصادية، ومع تطور الظواهر والمفاهيم الاقتصادية ظهرت أهمية رأس المال البشري باعتباره حجر أساس والمحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة، حيث أصبح متغيراً ذو أهمية وتأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة، إذ يعتبر مصدر الإبداع والأفكار الجديدة والتعلم داخل المنظمة، لذا كان الاهتمام الزائد برأس المال البشري، ويتجلى هذا الاهتمام في دراسة خصائصه ومكوناته.

## المطلب الأول: عموميات حول رأس المال البشري

## الفرع الأول: نشأة رأس المال البشري

يركز الاقتصاديون حول تأثيرات الانتاجية لنوعية العاملين القائمين عليها، وهذا (willaim petty) في القرن السابع عشر، الذي عد في حينه، عالم الاقتصاد الأول، بسبب طروحاته عن الفروقات أو الاختلافات في نوعية العاملين المؤثرة في الانتاجية، والتي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس المال البشري.<sup>1</sup> إن الاهتمام بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية والنظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل ستينات القرن الحالى وذلك عندما القى شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 امام الجمعية الاقتصادية الامريكية حيث جاء فيها (ان عدم معالجة الموارد البشرية على اساس انها نوع من انواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الانتاج سبق انتاجها في مرحلة سابقة قد ادى إلى الابقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بان القوى العاملة هي قوة مسخرة لأداء الاعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات، وقد تعددت الكتابات الاقتصادية خلال الثلاثين عاما الماضية في محاولة لبذل المزيد من الجهد لإدخال الاستثمار في رأس المال البشري ضمن التيار الرئيس للفكر الاقتصادي.

يعد (شولتز وبيكر) ابرز مؤسسي نظرية رأس المال البشري في الادب الاقتصادي المعاصر، حيث درسها شولتز على المستوى الكلي بينما درسها بيكر على المستوى الجزئي، وقد اخذ مبدا الاستثمار في رأس المال البشري في الازدهار والتوسع بعد النتائج المتحصل عليها من الابحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الانتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الامريكية تعد كبيرة جدا بالمقارنة بالزيادة في عوامل

<sup>1</sup> سعد علي العزبي، احمد علي صالح: ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2009، ص 194.

الإنتاج فقد اثبتت هذه الدراسات والابحاث أن العائد من الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

### 1- المفهوم اللغوي:

ينقسم مصطلح رأس المال البشري إلى قسمين، الجزء الأول "رأس المال" الجزء الثاني "الموارد البشرية".

#### - رأس المال:

هو المجموع الكلي للأصول غير البشرية التي يمكن امتلاكها وتبادلها في سوق ما، ويتضمن كل أشكال الملكية الحقيقية بما فيها العقارات السكنية بالإضافة لرأس المال المادي والمهني الذي تستخدمه الشركات والوكالات الحكومية "المصانع، البنية الأساسية والآلات، براءات الاختراع" وهو يمثل كل أشكال الثروة التي يمكن نقلها أو المتاجرة بها في السوق على أساس دائم.

#### - الموارد البشرية:

جموع الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة تربطهم علاقة وهي السعي للوصول نحو تحقيق الهدف المشترك<sup>2</sup>.

### 2- المفهوم الاصطلاحي:

هناك مجموعة دراسات تناولت عرضا مميزا لمفهوم رأس المال البشري التي سنذكر منها ما يلي:

- يعرف (Schulz) رأس المال البشري لمجتمع على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".
- ويعرفه (Malhorta) بأنه "قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة".

<sup>1</sup> هذه مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية - طروحه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر، 2016-2017.

<sup>2</sup> خيار ديهية: دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر-مدخل مقارن-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- الجزائر، سنة 2019-2020 ص 10-11.

- حسب (Fitzenz) فإن رأس المال البشري يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز<sup>1</sup>.

- بيكر (Becker): " يرى بيكر في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج، كالمصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبيعية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر.

- كندريك (Kendrick): " أعطى "كندريك" تعريفاً أكثر تحديداً لرأس المال البشري غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لرأس المال البشري:

يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الادارية والفنية والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية والتفوقية. وتشتمل على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهارتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: الفرق بين مفهومي رأس المال البشري والرأس المال الفكري

يعرف (Chen-2005) رأس المال الفكري "على انه مجموعة رؤوس الاموال -البشرية، المادية، الميكليية - التي اذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الاداء المال وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية اكبر من الدفترية".

بين هذا التعريف أن رأس المال البشري يقع في صلب رأس المال الفكري أي انه احد مكونات رأس المال الفكري، في حين أن هناك من يقول أن رأس الفكري حالة خاصة ونوعية لرأس مال البشري<sup>4</sup>، بحكم أقدمية ظهور مصطلح رأس المال البشري في الابحاث والدراسات السابقة، فاذا كان رأس المال الفكري هو شجرة، فان البشر أو رأس المال البشري هم الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو<sup>5</sup>.

1 محمد طلال محمد أبو الروس: دور رأس المال البشري في تجنّد الاموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، سنة 2014-2015، ص30.

2 خيار ديهية، مرجع سبق ذكره، ص12.

3 سعد على العنزي، احمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص231.

4 سعد على العنزي، احمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص201.

5 أكرم احمد الطويل "راس المال الفكري وتقانة الابضاء الواسع" دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص52.

### الفرع الرابع: نظريات رأس المال البشري

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري، قد تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط اتفق عليها معظم الباحثين والمهتمين، وهي:

1. نظرية رأس المال البشري **The Human Capital Theory**
2. نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للموارد **Resource-Based View of The firm Theory**<sup>1</sup>
3. أعمال **Schultz** والأبحاث المكتملة لها.

سوف نتطرق إلى شرح كل نظرية على حدى:

- **نظرية رأس المال البشري:** وهذه النظرية تؤكد على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة، شريطة اقتراحها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الانتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والاداري للعاملين.
- **نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد:** هذه النظرية تدافع عن افتراضاتها أن المهارات الجوهرية هي الاساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطور لداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، واما الجوانب التكنولوجية فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي، والمهارات الجوهرية التي ينبغي أن يتصف بها هي ( القيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير<sup>2</sup>).

### - اعمال (Schultz) والأبحاث المكتملة لها:

كما أشير إليه في بداية هذا المطلب فالأخذ بمبدأ رأس المال البشري أخذ في الازدهار والتبلور في شكل نظرية بعد الخطاب الذي ألقاه (Theodore Schultz) والذي كان محاضرة ألقى في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية .

وقبل الاستمرار في الحديث تجدر الإشارة إلى أن أعماله في بادئ الأمر كانت من منظور كلي ثم كانت لأغراض الاقتصاد الجزئي فيما بعد بالاعتماد على ما طرحه (Fisher) الذي رأى أن:

- المهارات والمعرفة تعد نوعا من أنواع رأس المال وأوضح أن الأفراد يكسبونها، وتعد جزءا أساسيا من ناتج

<sup>1</sup> سعد على العنزي، احمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص237.

<sup>2</sup> سعدون حمود جيثر الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس "راس المال الفكري" دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015، ص 93

- الاستثمار المتداول، واعتبر أن الاستثمار في رأس المال البشري هو التفسير الرئيسي للفرق بين نمو رأس المال البشري ونمو رأس المال التقليدي (غير البشري).
- الكثير من النفقات على الإنسان والتي تبدو استهلاكية، هي في واقع الأمر إنفاقات استثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل.
  - الإنفاق المباشر وغير المباشر (الضمني أو تكلفة الفرصة البديلة) يؤدي إلى تحسين الجهود البشري وتعظيم إنتاجيته، حيث خرج بنتيجة مفادها أن مثل هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعد هو السبب الرئيسي لمعظم الزيادات في المتحصلات الحقيقية لكل عامل.
  - الفروق بين دخول أفراد القوة العاملة بالزراعة وأقرانهم العاملين في الصناعة والمتمثلين جنسا، لونا وسنا ترتبط بوجود فروق في مستوى التعليم والتدريب بين المجموعتين وهو ما يؤكد أن الاختلاف في كمية رأس المال البشري المستثمر في العنصر البشري يكمن وراء الفروق الدخيلة بين الأفراد.
  - رأس المال البشري يتعرض بلا شك إلى التدهور والتلف إذ لم يستخدم بصورة منتظمة المستمرة<sup>1</sup>.
- وقد انتهى (Schultz) إلى أن فكرته الأساسية عن رأس المال البشري قادت إلى فكرة الاستثمار فيه (رأس المال البشري) بمعنى الاستثمار في تعليمه وفي صحته وفي تدريبه، وفي تنمية مهاراته التنظيمية والإدارية.
- وإلى جانب (Schultz) كان هناك (Gary Becker) الذي ساهم إلى حد بعيد في انتشار فكرة الاستثمار في رأس المال البشري بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة (1964) وارتكزت أبحاثه على التدريب وكانت افتراضاته قائمة على أن:
- هناك متغيرات محددة ومحفزة للاستثمار في رأس المال البشري كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة.
  - التدريب يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على كل من الإيرادات، العمالة (تأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد) ومتغيرات اقتصادية أخرى.
  - معدل عائد الاستثمار يعد العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري.

<sup>1</sup> مليكة مدفوني، " الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية واشكالية تقييمه-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة - اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف سنة 2017-2018، ص 65.

### الفرع الخامس: أهمية رأس المال البشري

يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري في مجموع الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال البشري للمنظمات والأفراد، وإن كان هذا الاختلاف في نوعية هذا رأس المال من منظمة إلى أخرى، فإن من أهم هذه الفوائد ما يلي:

- قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الاداء المرغوب كونه مقدره اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المنظمة.
- يساهم في ادارة الفكر الانساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة<sup>1</sup>.
- أن يكون رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.
- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- إن رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمنظمات، وإن نمو تناقص رأس المال البشري للمنظمة يترجم أدائها الفكري والذي يمكن أن يمثل أو يقاس.
- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت... الخ.
- إن التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى.
- يمثل رأس البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته.
- يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب تتصارع حول الأرض ورأس المال المادي.

### الفرع السادس: خصائص رأس المال البشري

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص

<sup>1</sup> سعدون حمود جيثر الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ص 95-96.

قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إردات مالية كبيرة في المستقبل ومنه فهو يتميز بما يلي:

- يتميز رأس المال البشري ببعدين، الرصيد (المخزون) الذي يمثل قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق الذي يعبر عن القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد؛

- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام المستمر، ويميل للتوليد الذاتي حيث تتراكم المعارف والخبرات؛

- دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) تعتبر أطول من دورة حياة المنتج لأن المعرفة تنتقل بين الأفراد.

- رأس المال البشري هو القادر على توليد القيمة المتجددة.

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه ولا يمكن فصله عن مالكه.

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

- يتكون رأس المال البشري من جزئين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب<sup>1</sup>.

- دور حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي دورة حياة أطول المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

يأتي دور الفاعل لرأس المال البشري من خلال قدرته في تحقيق التميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى ويتحقق ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة التي تعمل على تطويرها بهدف زيادة كفاءته يبين الجدول التالي عدد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذه الأبعاد:

<sup>1</sup> سامية بعيبي " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2017-2018، ص 12.

<sup>2</sup> هنده مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص 21 22.

جدول 1: مكونات (الابعاد) رأس المال البشري

اسم الباحث - السنة	الابعاد
Bontis & serenko, 2007	التدريب والتطوير، الرضا المشرف، الدوران الوظيفي، الامن الوظيفي، الرضا الوظيفي ومهارات العاملين.
Tomas & Geldman, 2010	مستوى التعليم، والنجاح الوظيفي، والحيازة التنظيمية.
Choudhury & Mishra.2010	التدريب الشامل والترقية من الداخل، وتقييم الأداء، وبناء المهارات، والخبرة، والتعليم والمعرفة.
Hechler et. Al, 2008	التعليم، التدريب والاستعداد للمشاريع.
Qingzhen, 2010	التعليم، المعرفة، المهارة، والعلوم والتكنولوجيا.
نعمة، 2010	الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة.
مهدي، 2007	القيادة الاستراتيجية والتخطيط والمهارات، الثقافة التنظيمية.
Antonelli et al, 2010	لتعليم والخبرة والتدريب.
Stewart, 1999	معرفة العاملين، خبرات العاملين، مهارات العاملين، معنويات العاملين، الابتكار والتجديد للعاملين.
Stravic, 2003	البراعة، التربية، المهارة، الثقافة، الكفاءة المهنية، الاعمال ذات الصلة بالمعرفة، الضريبة المهنية، الاعمال ذات الصلة بالجدارة والكفاءة والمقدرة، الابداع، الافكار الجديدة، الادارة الجديدة.
Marr&Adams, 2004	المعرفة، المهارات، القدرات، القيادة والاتصال.
Westhuizen, 2005	معرفة، مهارة، قيادة، اتصال

المصدر: هنده مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -1: طروحه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر، سنة 2017-2016، ص18.

واكرم احمد الطويل "راس المال الفكري وتقانة الايضاء الواسع" دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة2016، ص56.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن اهم مكونات رأس المال البشري يمكن حصرها مختصرة في ما يلي:

## أولاً: المعارف الكفاءات

1. تعريف الكفاءات: تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات الأداء وهي تعني " التزام يأتي من الفرد، من خلال ما

يتمتع به من معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في مجالات مختلفة".<sup>1</sup>

وأيضاً هي مجموعة المعارف، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة، أي هي علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها تشمل المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.

## 2. أبعاد الكفاءات:

أ- المعارف النظرية (Savoir): تتمثل في المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

ب- المعارف العملية: (Savoir faire) وتسمى المهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

ج- المعارف السلوكية (Savoir être): وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالفرد والمطلوبة عند ممارسة نشاط معين، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ.

## ثانياً: التجارب والخبرات

تعريف التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية عن طريق ممارسة مهنة معينة. ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة حيث هناك أسباباً عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم وهي:

1- تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

<sup>1</sup> سامية بعيبي " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر- " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية-تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017-2018، ص22.

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

3- أن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المهارات والقدرات

#### تعريف المهارات والقدرات:

وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن التعليم والتكوين<sup>2</sup>. وايضا هي مجموع ما تمتلكه المؤسسة من موارد ومهارات ومعرفة تمارس من خلالها عملياتها التنظيمية التي تمكنها من تنسيق أنشطتها واستخدام موجوداتها بكفاءة وفعالية، بمعنى آخر هي براعة ومهارة المؤسسة (الأفراد) في التنسيق والتوليف بين مختلف مواردها ووضعها قيد الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالمهارات والقدرات تشكل مزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة مستند على المعرفة يستخدم بغرض الإنجاز المادي وغير المادي .

#### أنواع المهارات:

- مهارة فنية: وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- مهارة إدراكية: وهي قدرة العاملين في المنظمة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل، وهي التي تهدف إلى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية.
- مهارة تشخيصية: وتعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري أو سموك إداري أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة.
- مهارة إنسانية: وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد منير عودة شبيب " دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حالة- (بنك فلسطين)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية-، لجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، سنة 2015م، ص37-38.

<sup>2</sup> لبنى بابا سعيد "دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2003-2015" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، سنة 2014-2015، ص13.

<sup>3</sup> حكيمة واضح " دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة- "، - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، سنة 2018-2019، ص21-22.

ومن أمثلة المهارات والقدرات نذكر: مهارات أداء الأعمال وإنجاز المهام، مهارات وقدرات بناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي، مهارات التفاوض والتعامل مع الزبائن، قدرات التكيف والتعامل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: اليات الاستثمار في رأس المال البشري

يعد مفهوم (Shultz) للاستثمار في رأس المال البشري، إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار (Shultz) إلى اعتبار مهارات، معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

### الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

يمكن تأسيس مفهوم الإستثمار في العنصر البشري على أساس المفهوم الخاص بتنمية الجانب الإنتاجي لهذا العنصر، بعبارة أخرى أن الإستثمار في الموارد البشرية يعني محاولة تنميتها من أجل تحقيق أهداف معينة تتعلق بالناحية الإنتاجية لهذه الموارد، وقد تبين أن هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الإستثمار في العنصر البشري، الذي تناوله الاقتصاديين بالبحث والتحليل وعليه سنقوم بعرض بعض التعريفات من اجل الوصول إلى مفهوم شامل حول الاستثمار في رأس المال البشري:

- (جاري بيكر) يرى أن مفهوم الإستثمار في العنصر البشري ينصرف إلى " الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد".
- تعريف (شولتز) لمفهوم الإستثمار في العنصر البشري الذي ينص على أنه " كل اتفاق على المجالات الاستثمارية المختلفة (التعليم والتدريب الوظيفي والصحة وبرامج التعليم المتخصصة وهجرة الأفراد) من أجل تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد".
- فينص تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (Ecsoco) " (أن الإستثمار في الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري الذي يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان المحليين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية)"، وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاث مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:

1. محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.

<sup>1</sup> بن خديجة منصف " رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد10، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، سنة 2013.

2. تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.

ومنه سنتناول تعريف شامل للاستثمار في رأس المال البشري يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه<sup>1</sup>.

أن الية الاستثمار في رأس المال البشري تعتمد على عنصرين اساسين، هما:

- تحديد وادارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه: يعني بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الاداء وماهيته ومقداره بشكل سليم وبالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة، فالمنظمات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود والاموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها بهدف تحديد معدلات الاجور والاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين المستلزمات وغيرها.
  - تحديد وادارة مهارات الافراد العاملين ومعرفتهم: يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف التي سيتم وصفها لاحقاً لأغراض وضع الشخص المناسب (موصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة )، وعليه يمكن اعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسح الدقيق التي تشمل العمال المشرفين والمديرين للحصول على تقييمات، لتلك المهارات والمعارف التي يمكن أن تكون حاسمة في ادارة المقدره الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية<sup>2</sup>.
- يستخلص مما سبق أن نظام ادارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف، لغة مشتركة للمهارات والمعرفة، قواعد بيانات ومسوحات لمواقع العمل والوظائف المحددة واذا ما تحقق ذلك تكون المؤسسة في موقع تحسد عليه في ادارة المهارات والمعرفة وبأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها، وزيادة على ذلك أن المنظمة تستحق فهما صلدا لا تساع رأس المال البشري وعمقه في حالة قيمها بشكل سليم بما يلي:
- تحديد فجوات المهارات فيها.
  - استقطاب وجذب العاملين الذين يكون لهم المقدره على سد تلك الفجوات.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدره الجوهرية لها.

<sup>1</sup> عبد الرحمن كساب عامر "راس المال المعرفي" دار الكتاب لنشر والتوزيع، مصر، سنة 2014، ص43.

<sup>2</sup> ميلودي رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص10.

- إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين لها، والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.
- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (pay for skills) التي يمتلكها الأفراد العاملين.
- ضمان أن التسريح (layoffs) لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
- اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بغرض مشروعاته (project teams) بشكل أكثر فاعلية.
- تعليم العاملين أن يتوجب عليهم النظر أنفسهم احزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات (packet of skills) التي ينبغي مسيرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية لأعمال مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشال دوري.
- القيام المستمر بالفحص للمهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها وتحمين نوع التدريب المناسب الذي يخلقها من خال تحسين قابليات رأس المال البشري فيه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عمليات الاستثمار في رأس المال البشري

من أهم العمليات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري هي:

#### - استقطاب رأس المال البشري:

إن الاستقطاب الجيد لرأس المال البشري يلعب دورا هاما في اختيار المؤسسة لأفضل المتقدمين للعمل لديها، ثم توظيفهم إذا تطابقت مؤهلاتهم مع الشروط التي تطلبها المؤسسة والتي تتلاءم مع المنصب الشاغر، وهو ما يجعل هذه العملية تشكل عنصرا هاما في عمليات تسيير المعرفة، ذلك أن دور تسيير الموارد البشرية في عملية استخدام وتوظيف الموارد البشرية يتجسد في تمييز المهوبة، علاوة على ذلك كما ورد حسب (Harman and Brelade) فإن توظيف المواهب البشرية يسمح بتطوير الوظائف، وهذه الوظائف يجب أن تكون مستندة على قابليات معرفة الأف ارد، وتشجع على تعدد المهارات والاعتماد على قابليات الفرد.<sup>2</sup>

وعلى اعتبار أن استقطاب رأس المال البشري أمر ضروري في عملية الاختيار، فإن هذه الأخيرة لها تأثير على تطور فرق العمل، والتي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار أفراد ذوي مهارات ومواقف ملائمة تعتبر من أهم العوامل المساعدة في تحديد قدرة فريق العمل على دمج المعارف من مصادر مختلفة، كما أن الطرق التقليدية في

<sup>1</sup> ميلودي رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> ربيعة قوادرية " مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع الجنرال كابل بسكرة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2015-2016، ص149.

عملية الاختيار تحتاج إلى مرجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقاً، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح.

إن الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في عمليات الاستقطاب مهمة بدرجة قصوى في أن تزدهر المؤسسة وتنمو بشكل مستمر، حيث أن استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والمعارف وتوزيعهم على كافة المستويات يجعلها قادرة على خلق الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، لذلك عليها أن تستقطب وتختار أفراد أكفاء بإتباع معايير جيدة، وتمثل في:

**1- مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

**2- الخبرة:** تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات.

**الصفات الشخصية:** مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ.

**- تطوير وتنشيط رأس المال البشري:**

أن تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة هو عملية مهمة، كونها تساهم في تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين، كما أن عملية التطوير المستمرة تضمن عدم تقادم هذه المعارف والمهارات والخبرات، وبهذا الصدد يشير كل من (Norhaiza Binti Ishak & al) أن تراكم رأس المال البشري يحدث نتيجة تطوير رأس المال البشري، فاستراتيجيات تطوير مهارات ومعارف وخبرات رأس المال البشري تمكنهم من الرد بسرعة والليونة لمتطلبات العمل.

ويرى كل من (Robertson and Hammesley) أن التطوير المحترف والمستمر أمر ضروري لعمال المعرفة لكي يبقوا في مقدمة حقوقهم المعرفية، فمن خلال التطوير لا بد أن يكونوا على إدراك تام بالتطورات التي تحدث في مجالات معينة، وهم يحتاجون إليها في النشاطات التي تعطيهم الفرص لتطويرهم الخاص، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تلجأ إلى توظيف الطلاب الجامعيين، وتدريبهم ضمن المجموعات عن طريق التعليم والتدريب.

يتم تنشيط رأس المال البشري من خلال مجموعة من الأساليب، هذه الأساليب تعمل على توليد وتطوير

الأفكار، وتشجيع جماعات الممارسة والتي تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار وتمثل هذه الأساليب في:

- العصف الذهني (Brain Storming)

- حلقات السيطرة النوعية (Quality Controls)

- الإدارة على المكشوف ( Open – Book Management )

- الجماعات الحماسية (Hot Groups).<sup>1</sup>

- المحافظة على رأس المال البشري:

تعتبر أيضا عملية المحافظة على رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري، وتتم هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأدوات ويمكن تعريف هذه العملية حسب (Ann Gilley and al) على أنها "علاقة العمل المستمرة،" فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المؤسسات، حيث أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية، فهذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، وتفسير ذلك أن العديد من العاملين الذين يتكون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم وبمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية.

إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين واطاحة فرص الترويح عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة مكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة من اساليب المحافظة على رأس المال البشري هناك مجموعة من الادوات نذكر منها ما يلي:

- الحوافز.

- انظمة الصحة والسلامة المهنية.

- التمكين.

- التقليل من فرص الاغتراب الوظيفي.<sup>2</sup>

المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الإبداعية

تعتبر القدرات الإبداعية ضرورة تأمل منظمات الأعمال أن تمتلكها من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء، ويعد الإبداع ضروري للمنظمات للحفاظ على مكانتها فكلما كانت القدرات الإبداعية لمواردها البشرية هائلة

<sup>1</sup> ربيحة فوادية، مرجع سبق ذكره، ص156.

<sup>2</sup> ربيحة فوادية، مرجع سبق ذكره، ص47-48-49-50.

متنوعة وقوية وموجودة كلما ضمنت التنوع الكبير في مختلف المنتجات والخدمات التي تعرضها لذلك نجد المنظمات التي تبحث عن النجاح دائما في سعي دائم للبحث عن مختلف الطرق لتنمية القدرات الإبداعية.

### المطلب الأول: مفاهيم حول القدرات الإبداعية

لقد أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، فقد أصبح الاعتماد عليه كبيرا فيما يخص العمليتين السابقتين على غرار المعرفة والأساليب، لأن كليهما أصبح ممكنا ومن اجل التمكن من استخدام الإبداع يجب التخلص من الغموض الذي يكتنفه واعتباره طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات.

### الفرع الأول: مفهوم الإبداع والقدرات الإبداعية

وستنظر الى:

#### أولا: تعريف الإبداع التنظيمي

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام على الرغم من انه يعتبر من اكثرها إثارة الجدل ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها.<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** عرف روبين الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية.

**التعريف الثاني:** عرفه أيضا Hage على انه: الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو تكنولوجيا أو إي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

**التعريف الثالث:** وعرف Daft الإبداع التنظيمي بأنه عملية التبنى التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على الواقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها.

**التعريف الرابع:** أما Sulaiman فقد عرفه بأنه عملية ناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة.

#### ثانيا: تعريف القدرات الإبداعية.

اختلف الباحثون فيما بينهم في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية فمنهم من عرفها بأنها:

<sup>1</sup> - د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص5.

- "قدرة الفرد على نقل المعرفة الكاملة داخله وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات وعمليات فيها نوع من الجودة والتفرد".
- في حين أشار البعض الآخر إلى أن القدرة الإبداعية: "هي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساساً للمشكلات وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والبحث عن الحلول والتميز وصياغة الفرضيات واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع هاداً الفرد نقلها للآخرين".<sup>1</sup>
- من خلال ما سبق يمكن تعريف القدرات الإبداعية على أنها القدرة والمهارة على نقل المعرفة من أجل التوصل إلى منتجات أو نواتج جديدة في العموم يسهل تبادلها بين الأفراد.

### 1- خصائص الإبداع:

تتجلى خصائص الإبداع في النقاط التالية:

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- ✓ القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

### 1- أهمية الإبداع:<sup>2</sup>

في ظل اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام أكثر بالمعارف والعلم والتكنولوجيا على وجه الخصوص وتماشياً مع المتغيرات التي يشهدها العالم وزادت ملامح التنافسية أكثر في جميع المجالات والمستويات على المؤسسات والدول، فتساقبت كل واحدة منها نحو إيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز وتحسين قدرتها التنافسية، فزاد الاهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الإبداع والابتكار، الاكتشاف والبحث والتطوير.

إن الأهمية الجلية للإبداع في منظمات العصر الحديث يفرضها منطق المنافسة الشديدة وكذا التغير المتسارع لهيكل الأسواق... كل هذه المعطيات وغيرها تجعل الإبداع عنصراً أساسياً في نشاطات حيث أن المنظمة التي لا تبذل دورها هامشياً وتكون مهددة دائماً بالإفلاس. ولهذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب قدرات إبداعية متميزة تستطيع من خلالها أن تطور حلولاً وأفكاراً

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دون طبعة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 33 - 54.

<sup>2</sup> - رقية قاسم البدارين وآخرون، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة رؤية اقتصادية، العدد السابع، ديسمبر 2014، ص 24.

جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بالإبداع وبأهميته البالغة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات العالمية للتجارة وقيود نقل التكنولوجيا.. الخ ولقد أكد الكثير من الباحثين على أن الإبداع أصبح وظيفة رئيسية وأمرًا ضروريًا وحيويًا في المنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبداع

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع ومستويات الإبداع.

#### الفرع الأول: أبعاد الإبداع:

ويمكن إيجاز أبعاد القدرات الإبداعية فيما يلي:

**أولاً- الطلاقة الفكرية:** وتعتبر الطلاقة الفكرية بنك الإبداع<sup>1</sup> وتعتبر القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة<sup>2</sup> أو مثير معين في فترة زمنية محددة،<sup>1</sup> ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

**1- الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، (ولا يلعب عامل المعنى دورًا هامًا فيها) مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

**2- الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الانتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات).

**3- الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على الانتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادًا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.<sup>2</sup>

**ثانياً- المرونة الفكرية:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفًا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب بأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وتقسيم المرونة إلى نوعين:

<sup>1</sup> فتان الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص ص 69-70.

<sup>2</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص 29.

**1- المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على اعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو اصل واحد، كما انها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وانما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه افكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

**2- المرونة التكيفية:** هي القدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السوك ليتفق مع الحل السليم.<sup>1</sup>

**ثالثا- الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره والتحديد الدقيق لإبعاد هذه المشكلة واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتلافيها وتدعيم الايجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكلة مدا البحث.

**رابعا- الأصالة:** وتمثل القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أو قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في الاستجابة الشائعة، والاستجابة البعيدة، والاستجابة الماهرة.

**خامسا- قبول المخاطرة:** وتعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات تحت ظروف غامضة وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة مع الاستعداد التام لتحمل المخاطر، والمسؤوليات المترتبة على الفشل الذي قد ينتج عن الأعمال التي يقوم بها.

**سادسا: القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الاشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه ايضا اعادة تنظيم الافكار والاشياء وفق اسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من احداث تغيير أو تحديد الواقع ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عمليا.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: مستويات الإبداع

<sup>1</sup> قدرى احمد معراج، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015/2014، ص 11-12.

<sup>2</sup> قدرى احمد معراج، مرجع سابق، ص 12.

تتمثل مستويات الابداع فيما يلي: <sup>1</sup>

**1- الإبداع على مستوى الفرد:** حيث يكون الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية هو صاحب هذا الإبداع، ولقد اشتغل الكثير من الباحثين حول هذه السمات، ونشرت العديد من الأبحاث حول هذه السمات ونشرت العديد من الأبحاث والمقالات التي حاولت التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته التي يتميز بها دون سواه. ومن بين الخصائص المنطقية والأساسية للمبدع:

- المعرفة.
- التعليم.
- الشخصية.
- الوضع الاجتماعي.
- الفضول وحب الاستطلاع.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.

**2- الإبداع على مستوى الجماعة:** وذلك بالاعتماد على خاصية التداؤب بين الأفراد وتبادل الخبرات والمهارات المختلفة وتحويل الكفاءات الضمنية إلى كفاءات قابلة للتحويل والتعلم، بالإضافة إلى التكوين والتدريب. إن إبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد، والتحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات اليوم يتطلب تكوين وتطوير جماعات العمل المبدعة.

**3- الإبداع على مستوى المنظمة:** أن إبداع في المنظمات المعاصرة يعتبر ضرورة ملحة لمسايرة ركب التطور التكنولوجي وسوق المنافسة شديد التغير، وهو أساسي لبقائها وازدهارها، وعليه أن تجعل عملها وممارستها اليومية بعيدا عن الروتين والرتابة، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها هارولد لافيت على النحو التالي:

- ✓ إدراك المنظمة أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، أي أنهم يقدرون القيمة العلمية لنظريات ولديهم الرغبة في الاستطلاع والتطور المستمر.
- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق إبداعية وهذا يعني تكييف التفكير وتشجعه ليكون أثر مرونة
- ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حل المشكلات والتنبؤ بها

<sup>1</sup> - فتان الطيب، مرجع سابق، ص ص 48-50.

✓ تنمية المهارات الإبداعية في وضع مشكلات من العدم والعمل على حلها، وهذا سيقود المنظمة إلى خلق صمام أمان ضد المفاجآت غير المتوقعة.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بصفات أهمها ما يلي:

- الاتجاه نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع العملية الإبداعية داخل المنظمة.
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.

### الفرع الثالث: أنواع الابداع

هناك خمسة أنواع للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ زهير منصور المزيدي في كتابه مقدمة في منهج الإبداع وقد صنفها كما يلي: <sup>1</sup>

✓ الإبداع التعبيري

✓ الإبداع الإنتاجي

✓ الإبداع الاختراعي

✓ الإبداع الانبثاقى

**أولاً: الإبداع التعبيري:** يبدو أن ما يميز النابغين في هادا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقبل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

**ثانياً: الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير متكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم المنتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

**ثالثاً: الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير

<sup>1</sup> - جمال خير الله، مرجع سابق، ص ص 19-21.

مرتبطة مع بعض حتى يمكن للحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو (Synthèses) كما هم الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.<sup>1</sup>

**رابعاً: الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي، أو نظرية جديدة أو نوع جديد من الأقمشة.. الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل الاختراعات وسمى التجديد.

**خامساً: الإبداع الانبثاقي:** أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد من تماماً هي أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها احد.

❖ من ناحية أخرى يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة مستويات على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة.

### المطلب الثالث: طرق تنمية القدرات الإبداعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الطرق والأساليب التي تساعد على تنمية القدرات وتعزيزها لدر رأس المال البشري، في المنظمة، لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل أنه ليس من الضرورة أن يكون هنالك حدود لها، سواء من حيث العدد، أو الاستخدامات دمننا نتحدث عن تنمية القدرات الإبداعية التي تقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل. ومن أكثر الأساليب استخداماً لتنمية القدرات الإبداعية الأساليب التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: أسلوب العصف الذهني

يعد العصف الذهني أو التفكر أو استمطار الأفكار، وسيلة الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها.

#### 1- شروط نجاح أسلوب العصف الذهني

<sup>1</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup> نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات للعاملين، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017، ص ص 54-57.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط وهي:

- تأجيل تقسيم الأفكار: يتم إرجاء التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ابعء جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

## 2- أهمية أسلوب العصف الذهني

وتتمثل أهمية هذا الأسلوب فيما يلي:

- يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس
- يثير الحماس لدى الأعضاء ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لحل مشاكل العمل.
- تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع الأعضاء.

### ثانيا: أسلوب دلفي

أوجده دالكي وهو احد الأساليب المستخدمة لمعالجة المشكلات المعتمدة وصنع القرارات الجماعية، يختلف عن الأساليب الأخرى في كون أن الأعضاء المشاركين لا يجتمعون وجها لوجه، حيث يتم الاجتماع عن بعد، ويتم طرح البدائل وتناقش غيابيا، وكثيرا ما تستخدم هذه الطريقة للحصول على الأفكار وآراء واتجاهات الخبراء المختصين في حقل معين دون أن يؤخذ في عين الاعتبار التواجد المكاني لهؤلاء الخبراء.

ويمر استخدام هذا الأسلوب بالمراحل التالية:

- تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتأتي أهمية هذه الخطوة من كون أن الأعضاء لا يجتمعون وجها لوجه، وبالتالي لا يوجد أي لبس أو سوء فهم يتعلق بالمشكلة.
- تحديد واعتبار الأعضاء المشاركين من ذوي الخبرة في مجال المشكلة محل البحث.
- إرسال الاستقصاء الأول إلي المشاركين متضمنا المشكلة مصاغة بشكل محدد وتساؤلات حول البدائل الممكنة لحل المشكلة.

- يتولى رئيس الفريق التجميع وتحليل البدائل المقترحة من أعضاء الفريق الواردة في الاستقصاء ثم يقوم بتلخيص واختصار الحول المقترحة ولتيم إعادتها إلي الأعضاء في استقصاء ثاني لمعرفة آرائهم حولها.
  - تجمع وتلخص الردود مرة ثانية، وكذلك يؤخذ رأي الأعضاء مرة أخرى باستخدام استقصاء ثالث.
  - تجمع الآراء والاقتراحات النهائية وتوضع بشكل تقرير نهائي يوضح أسلوب الحل الملائم للمشكلة محل البحث.
- يعتبر هذا الأسلوب مكلفا من الناحية المالية والوقت، لذا فهو يعتبر أسلوبا مناسباً لمعالجة المشكلات المعقدة ووضع القرارات الاستراتيجية.

### ثالثا: أسلوب المجموعة الشكلية أو الصورية

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (6-9) أفراد والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالمراحل التالية:

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة
  - يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلي أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
  - تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها.
  - يقوم كل عضو منفرد بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولويات الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.
- وهنالك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الإبداعي منها

- **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي عبارة من فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

## المبحث الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية في المنظمة

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالي أو لبني التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة وبالتالي لا بد من الاهتمام وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

## المطلب الأول: اثر مكونات رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية

## الفرع الاول: اثر المعارف الكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية

ارتبط مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات بمفاهيم ومجالات أخرى، وهذا نظرا لاحتية هذا الارتباط في الواقع فمثلا المعرفة تعتبر أحد مكونات الكفاءة. وقد ظهرت مقاربة الكفاءات والمعارف لتحديد العلاقة والاستفادة من تطويرها، وكذلك بالنسبة للإبداع، فإن انتهاج المؤسسات لإدارة الكفاءات يرتبط أساسا بأهداف طموحة كتحقيق التفوق والمزايا التنافسية المستدامة وفي الغالب لن يكون هذا سهلا إلا بالمرور بالإبداع، حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة "كفاءة-إبداع" والتي تعتبر علاقة تبادلية فيما بينهما، لأن الكفاءة تساهم في تحقيق الإبداع، كما يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة، ففيما يخص تأثير الكفاءة على الإبداع أو تحقيقه وكذلك إدارة الكفاءات، فإن الإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة، والابتكار والإبداع يعتمدان على معارف رأس المال البشري القادرة على القيام بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية وكذلك فإن المعرفة الضمنية الغير الرسمية والذاتية والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، هي التي تعطي خصوصية المؤسسة ويؤكد كل من نانوكا وتاكوشي على دورها الريادي في الإبداع وإنشاء المعرفة الجديدة فرأس المال البشري المتطور على نحو كهذا ينتج سلعا وخدمات متميزة نوعيا. وهذا ما يقود المؤسسة إلى تحقيق نجاح مضطرد واستمرارها وبقائها.

كما أن مستوى الإبداع الذي يحققه الفرد عند مواجهة وضعية جديدة يعتبر مستوى الكفاءة الذي يمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وأغلب من يعملون بإدارة الكفاءات في المؤسسات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع، لهذا على المؤسسة أن تضمن أن كفاءاتها عالية ومتميزة وتساير الجديد ويمكنها التحكم فيها من خلال المعارف والمهارات،

وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعياً ودقة في طلباته، وهذا من خلال تطوير أدوات إدارة الكفاءات وتسخيرها لتحقيق الإبداع.

فتدريب الكفاءات البشرية يمكن من تشجيع الإبداع وكذلك تنشيطه كما أنه من عناصر إدارة الكفاءات أن يتم تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتهم في عملية الإبداع، والنموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها للتنبؤ بالشكل الصحيح ومن استراتيجيات إدارة الكفاءات استراتيجية التحفيز على أساس المهارة، حيث يتم تحديد المهارة التي يمتلكها الفرد ومجالاتها، ثم يتم تمييز هذه المهارات وتحفيز الفرد على أساسها، وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات، كما أن التحفيز يجعل الكفاءات البشرية يصرحون بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعارف كامنة، وهو ما يساعد المؤسسة في معرفتها واستغلالها<sup>1</sup>.

ولابد من أخذ الكفاءات المميزة في الحسبان عند صياغة وتطوير الاستراتيجيات، والذي يسمح للمؤسسة بأن تتميز في مجال الإبداع والابتكار والأمر يتطلب أن تعمل إدارة الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة على إيجاد الدافعية العالية لدى العاملين وتطوير ثقافة المؤسسة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع وروح الإبداع<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: اثر المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية

يعد اكتساب وتطوير المهارات والقدرات مفتاح الإبداع والتطور في حياة الانسان.

**مهارات الإبداع (Compétences d'innovation)** يعرف جيمس مهارات التفكير، الإبداعي على أنها " : قدرة المتعلم على شرح وفهم وممارسة العملية العقلية المطلوبة منه كالتحليل والتفسير بالسرعة والدقة والإتقان المطلوب"<sup>3</sup> أي عندما يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع وذلك استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته، حيث تسمح هذه الحلول له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية، وهذا

<sup>1</sup> عماري دليلة " دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة - "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، سنة 2019\_2020، ص37.

<sup>2</sup> عماري دليلة، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>3</sup> جفال مريم " تقويم مهارات الإبداع في الكتاب المدرسي: المعايير والأداة. دراسة على كتابي التربية العلمية والتكنولوجيا للسنوات الرابعة والخامسة من التعليم الابتدائي، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، سنة 2018، ص27.

المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.<sup>1</sup> أي أن المهارات الإبداعية من بين مستويات المهارات اذن هي تساعد في تنمية الابداع ودعمه أي وجود علاقة ترابطية بين القدرات الإبداعية والمهارات والقدرات وتكاملية وكذلك علاقة سببية. حيث مهارة الابداع تشمل:

- **مهارة الأصالة:** تعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة، نادرة، مدهشة أي، كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. وتعد الأصالة لب التفكير الإبداعي.
- **مهارة المرونة:** تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه، بحيث تصدر منه استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة.
- **مهارة الطلاقة:** تعني القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة،
- **مهارة الحساسية للمشكلات:** تعني القدرة على رؤية أو استشعار وجود مشكلات معينة في موقف ما<sup>2</sup>. حيث يمكن القول أن الابداع مهارة أو قدرة يمكن اكتسابها بالتدريب والتعليم والتطوير.

### الفرع الثالث: اثر الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية

يقصد بها مستوى ما يتمتع به الافراد العاملون من معارف متراكمة من العمل، من خلال تعلم الافراد من بعضهم البعض، اذ يصبحون أكثر استعداد لتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم، وتكون هذه الخبرة معززة بالشهادات التي تثبت اكتساب المتقدم للعمل ما يحتاجه منها، وان هناك اسباب عديدة بحق الخبرة ذات تأثير كبير على اداء الفرد في المؤسسة ( تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب، تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المؤسسات الاخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب، أن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهم لأغراض الترقية في المستقبل، فطول المدة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقية بقدر نوع العمل الذي يمارسه الفرد طول حياته، فالخبرة غالبا ما تتداخل مع مفهوم المهارة، بيد انها يكمن أن تتجسد في المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة في عمل

<sup>1</sup> بوروية فهيمة " دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، سنة 2020/2019، ص10.

<sup>2</sup> جفال مريم، مرجع نفسه ص 27.

معين أو مرور بحدث معين، وقد يؤدي تكرار هذا العمل أيضا إلى تشكيل الخبرة وراكمتها عمقا أكبر، لذلك تتوافق الخبرة عادة مع مصطلح التجربة، ويلعب الزمن دورا مهما وليس حاسما في تشكيل الخبرة<sup>1</sup>.

لذلك يمكن القول وجود علاقة ترابطية بين الخبرات والتجارب والقدرات الإبداعية، فبتراكم الخبرات والتجارب تنمو وتتطور القدرات الإبداعية، فبكثره التجارب يمكن اكتشاف أحسن الطرق وتنوعها في العمل وهذا ما يزيد من اكتشاف فرص لتطور والابداع سواء كان على المستوى الشخصي أو في العمل، وهذا ما يدل على الأثر الكبير الذي تلعبه الخبرة في الابداع على مستوى الفرد والمؤسسة معا.

### المطلب الثاني: اثر عمليات الاستثمار في رأس المال البشري في رفع القدرات

البشري في شكل الإنفاق على التعليم والتدريب على العمالة، وهذا من اجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي، ومن اجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظلها.

### الفرع الاول: اثر استقطاب رأس المال البشري والمحافظة عليه في رفع القدرات الإبداعية

يمكن القول أن رأس المال البشري يبقى في المنظمة طالما بقي الموظف فيها، فإذا غادرها فإن رأس المال البشري الذي يمتلكه هذا الموظف يغادرها. ويتفاوت رأس المال البشري من منظمة إلى أخرى، كما أنه يتميز بالندرة ويصعب تقليده أو استنساخه. ولكن من الممكن استقطاب رأس المال البشري والحصول عليه وتسعى المؤسسات التي تهتم بتطوير رأس مالها الفكري والبشري والحفاظ على ميزة تنافسية تمن لها مراكز متقدمة في هذا المجال، تسعى إلى استقطاب رأس المال البشري ذات القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة، حيث يشير الاستقطاب إلى النشاط الذي يتم بموجبه تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة العالية بهدف جذبها واختيارها للوظائف الشاغرة في المنظمة.

تتطلب المحافظة على رأس المال البشري أن يتم تقدير قيمة هذا المورد بالغ الأهمية، ومعرفة مضمونه وخصائصه وأهميته والفوائد المترتبة على استقطابه والمحافظة عليه، ولعل من أهم سبل المحافظة على رأس المال البشري كسب ثقتهم وولائهم، فالثقة هي من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها المحافظة على رأس المال البشري. كما أن المحافظة على رأس المال البشري يتم بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع

<sup>1</sup> نادية عديلة "اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، فرع: تسيير منظمات، تخصص: تسيير الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، سنة 2016-2017، ص43.

والأفكار الجديدة<sup>1</sup> وكل هذه الطرق والسياسات تساعد العاملين على الانجذاب والاستقطاب إلى المؤسسة من أجل تطوير مهاراتهم الإبداعية وإيجاد مكان وبيئة مناسبة لتطبيق أفكارهم الإبداعية بكل حرية ومرونة.

في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية استقطاب الموارد البشرية على أنه استثمار مستقبلي يدر عائداً كبيراً يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي:

- الاختيار المناسب والجيد يعطي إلى يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية.
- الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجيتها وضمان بقائها.
- الاختيار الجيد يسهل من انسح وتطبيق ثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.
- الاختيار الجيد والسليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيها بينها<sup>2</sup>.
- الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولي وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبياً.

تمنح هذه الفوائد المستمدة من استقطاب المورد البشري المميز للمؤسسة قدرة على الإبداع والتطور وميزة تنافسية لاستخدامها قدرات أفرادها الإبداعية وبمنحهم بيئة مساعدة لتجسيد أفكارهم ومعارفهم وخبراتهم في مجال تخصصهم وعملهم في المؤسسة.

### الفرع الثاني: اثر تدريب رأس المال البشري في رفع القدرات الإبداعية

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط فلإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة وبتعبير أبسط الإبداعات هي نتائج تدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة ورواد المشاريع أياً كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها

<sup>1</sup> "أثر استثمار رأس المال البشري في تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164) الجزء الثالث) يوليو لسنة 2015م، ص 803 و804.

<sup>2</sup> طراد لمياء "دور الاستثمار في رأس مال البشري في تطوير البقطة الاستراتيجية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع ام البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التسيير تخصص: دارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، سنة 2014-2015، ص29.

باستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية والتدريب.

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة ( Liopis & Claver ) التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الافراد بالتدريب وخصوصا عند الافراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الابداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الافراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الابداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكن العمل على زيادة الابداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الافراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما يمكن تدريب الافراد على الابداع من خلال توفر برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكترونية الموجه ذاتيا، ويعتبر من عناصر الابداع على مستوى الادارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الاخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على الإبداع يعزز في جميع العاملين في المنظمة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونمو المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: اثر تمكين رأس المال البشري في رفع القدرات الابداعية

إن للتمكين أهمية بالغة، نظرا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة كما انه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج العاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم التفويض السلطة لهم. وعليه سنتطرق في هذا الفرع إلى دور تفويض السلطة وفرق العمل لتحقيق الإبداع الإداري أو بالأحرى الرفع منه.

<sup>1</sup> معاوي عبد العظيم " دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونغاز سطيف " مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016 .

اولا: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري:

في هذا الفرع سيتم إظهار أهم مزايا وفوائد التفويض والتي تعود بالنفع على كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة ككل وذلك من حيث:

1- مزايا تفويض السلطة بالنسبة للأفراد:

للتفويض مجموعة من المزايا ومن عدة جوانب سواء تعلق الأمر بالمسؤول، أو الموظف في حد ذاته أو المنظمة ككل، وكل هذه المزايا تصب بصفة تلقائية في تحقيق الإبداع الإداري.

المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض:

- توفير الوقت: حيث يساعد في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة
- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها: حيث يؤدي الى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة
- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.

المزايا الخاصة بالموظفين المفوضين:

- تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.
- تعزيز الانتماء الوظيفي.
- تعزيز الثقة بالنفس: أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لان إعطاء القائد السلطة للمرؤوسين، والوقوف على النتائج كذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم أحسن وجه.
- استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.

2- المزايا الخاصة بالمنظمة:

- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى

- تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصا في حال غياب المدير أو إذا كان هنالك فروع للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

إن لفرق العمل أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لابد لنا من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تلمس فريق العمل والتي بتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل.

من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر ما يلي:

- ✓ الاتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء.
- ✓ التعاون حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعا وناجحا.

✓ المسؤولية مشتركة وبالتالي عدم تردد سواء تعلق الأمر باقتراح أفكار أو اتخاذ قرار.

✓ الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية.

✓ تعدد المهارات والقدرات فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك.

✓ تقسيم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكين ومنه إلى الإبداع.

### المطلب الثالث: أهمية البحث والتطوير في تطوير القدرات الإبداعية

البحث والتطوير هو كل الجهود المتضمنة لتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول تقنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية. كما يمكن القول عنه انه الأعمال الإبداعية التي تتم على أساس منتظم من اجل زيادة مخزون المعرفة لدى الإنسان والقيم الثقافية للمجتمع، وتحويل هذه المعارف المكتسبة إلى منتجات وعمليات إنتاج جديدة.

لقد اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة خاصة في الدول الصناعية، وما يتعلق بالتطور التكنولوجي ذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع، كما يوحي ذلك إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية، وذلك ما أكده الاقتصادي روبرت سولو، في نموذجة للنمو حينما أشار إلى العوامل التي كانت أساسا سببا في زيادة النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1909/

<sup>1</sup> فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، سنة 2014/ 2015، ص40-42.

1949، إذ وجد أن سبعة أثمان النمو الاقتصادي كان يعزي إلى التغيير التكنولوجي بمفهومه الواسع وأثبت أن ثمن واحد من النمو الاقتصادي كان راجع إلى ضخ رأس المال في الإنتاج وما كان لأي من المتغيرات المعيارية الاقتصادية الأخرى التي درسها مثل معدل نمو القوى العاملة، أي دور في ذلك في ذلك، ومن هذا الاستنتاج (سولو) بان أهم عامل مفرد في عملية التنمية الاقتصادية إنما يعود إلى التطوير التكنولوجي الذي يعود بدوره إلى البحوث الأساسية ثم البحوث التطبيقية، ونتيجة للدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية أقدمت الدول المتقدمة على تخصيص موارد متعا ضمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، إذ تقدر ما تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5% إلى 5% من إجمالي الدخل الوطني فيها وهناك بعض المؤسسات الصناعية التي تصل مصروفاتها على الابتكار إلى أكثر من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حورية شعيب " تسيير وظيفية البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال "، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

## خلاصة الفصل الأول:

قمنا من خلال هذا الفصل بتسليط الضوء على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية، وذلك من خلال تقديم أهم المفاهيم الأساسية وأهم الركائز لكل متغيرات الدراسة، واستنتجنا من خلال ذلك أن رأس المال البشري هو الحجر الأساس لأي مؤسسة كانت ويعتبر ثروتها الحقيقية التي تسعى من خلاله استغلال كامل طاقته وقدراته الإبداعية المتنوعة وهذا طبعاً بالتأكيد يدفعها للتنافس والتصارع عليه ضد باقي المنظمات من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية وغير ذلك الميزة التنافسية التي تحقق هذه الأخيرة.

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة

حضنة حليب بالمسيلة

تمهيد:

بعد استعراضنا للجانب النظري وتقديمنا أهم المفاهيم والمركزات الأساسية المتعلقة ب رأس المال البشري والقدرات الإبداعية وتقديمهما بشكل توضيحي، سوف نقوم في هذا الفصل بأجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة والذي سنقوم من خلالها بإسقاط الجانب النظري داخل المؤسسة، من أجل معرفة دور استثمار حضنة حليب لرأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية .

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتم التطرق فيها إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة ومنهجية البحث

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مؤسسة حضنة حليب والتي تمت فيها دراستنا، من خلال تقديم أهم ما يميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما أننا سنتطرق إلي منهج الدراسة المتبع وتحديد طريقة البحث وجمع البيانات والتي سنقدمها كالتالي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، تعتبر بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب كان ذلك 1998/12/15، برأس ما اجتماعي قدره 60000000 دج مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان في: 2000/05/15 وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج (حليب، لبن، رائب، حليب البقر في أكياس) باستثمار قدره 58451619.88 دج، حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلي 40000 لتر /اليوم يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم يوميا ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر يمكن تجسيد ذلك عبر المراحل التالية:

جدول 2: مراحل تطور المؤسسة من 1998 إلى 2014.

المرحلة	السنة	عدد الوحدات	الطاقة الإنتاجية	مبلغ الاستثمار	رقم الأعمال	عدد العمال
الأولى: نشأة	من 1998 إلى 2000	01	400000 لتر /يوم	58541619.88 دج	127.792.000 دج	25 عامل
الثانية: التمديد الأول	من 2001 إلى 2003	01	أكثر من 40000 ل/ اليوم	29.596.968.27 دج	519.355.000 دج	53 عامل سنة 2003
الثالثة: التمديد	سنة 2014	02	أكثر من 320000	513.938.339.31 دج	705.731.000 دج	58 عامل

الثاني		دج ل/ اليوم				
الرابعة: التمديد الثالث	من 2005 إلي 2011	03	أكثر من 660000 ل/ اليوم	556.644.565 دج	7.019.456.946 دج سنة 2011	1000 عامل سنة 2011
الخامسة : التمديد الرابع	من 2012 إلي 2014	06	أكثر من 920.00 ل/ اليوم	3.038.126.247 دج	10.122.567.130 دج سنة 2014	950 عا مل سنة 2014

الفرع الأول: الإمكانيات البشرية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة:

بالنسبة للموارد البشرية، فهي تشغل 843 عامل مقسمين إلى خمس فئات وهي: إطارات مسيرة،

إطارات، أعوان تحكم، التنفيذيين، المؤقتين وهم موزعون حسب الجدول التالي:

جدول 3: عدد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .

النسبة	العدد	الفئات
1%	05	إطار مسير
1%	08	إطارات
13%	108	أعوان تحكم
64%	540	التنفيذيين
21%	182	المؤقتين
100%	843	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة حضانة حليب في قطاع الصناعات الغذائية، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:

الشراء:

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، والجدول التالي يبين أهم المواد المستخدمة وبلد المنشأ.

جدول 4: أهم الموارد المستخدمة ومصدرها

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	اروبا، اسيا، امريكا
النشاء	الجزائر، مغنية
المثبت	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	سويسرا، المانيا
المعطر	فرنسا، الجزائر
الفواكه	الجزائر
Gelifiant	فرنسا
شريط ps	الجزائر
الغلاف والزخرفة	فرنسا
علب الكرتون	الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### ثانيا: الإنتاج

مرحلة الإنتاج هي ثاني مرحلة بعد الشراء وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم إضافة إلى هذا فالمؤسسة تنتج حسب طلبات الزبائن .

### ثالثا: البيع:

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري، وفق حالتين هما:  
 ✓ حالة الإنتاج وفق الطلب . تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمؤسسة  
 ✓ حالة الإنتاج بدون طلب هنا تقوم المؤسسة بعملية البيع بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية .

### الفرع الثالث: مهام المؤسسة

من مهام المؤسسة ما يلي:

- تغطية كامل النقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة من أجل أن تضمن لزبائنهم ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي.
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة.
- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة.
- التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة.
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

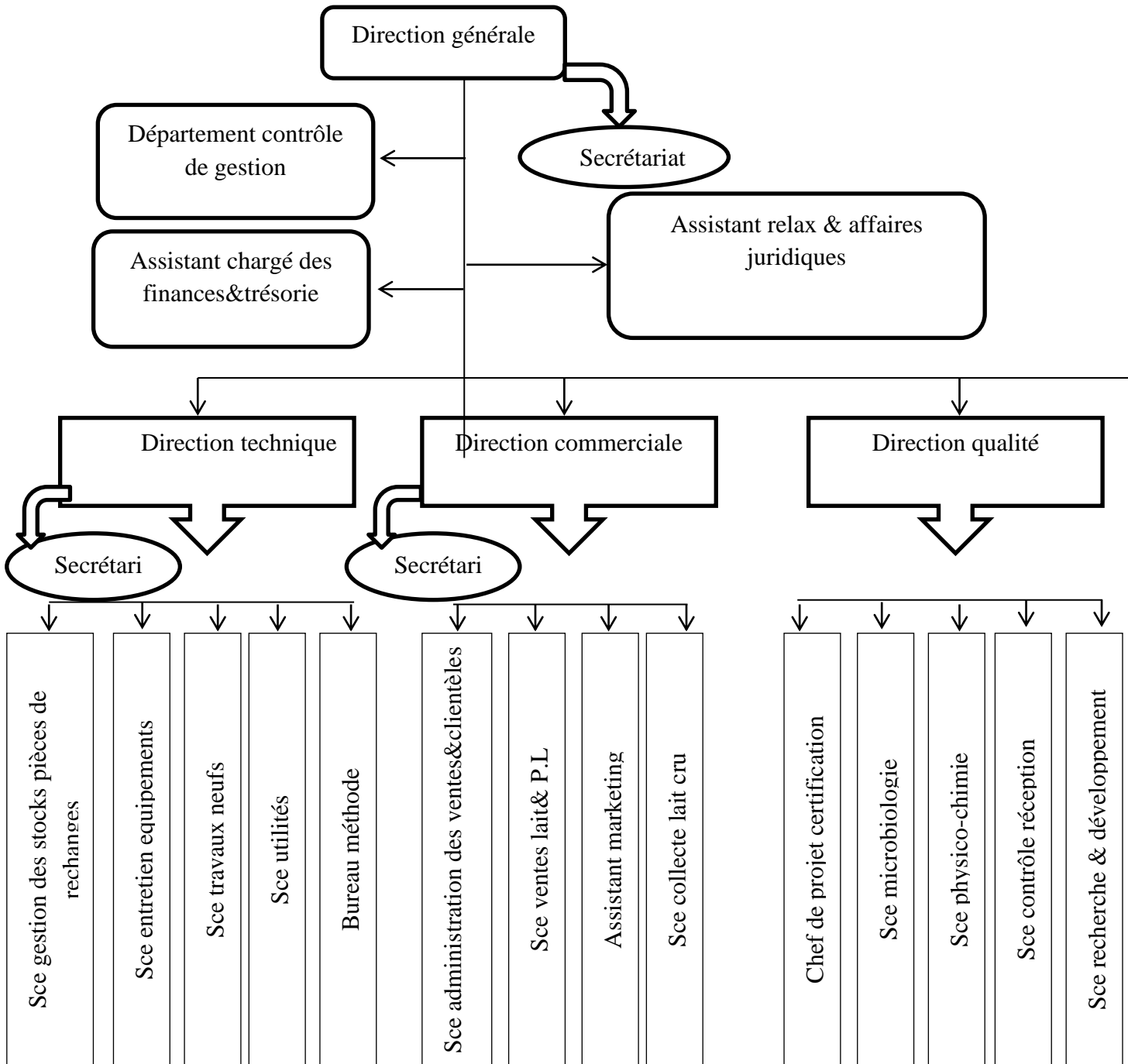
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة والتصور الذي يوضح مسار المؤسسة والأداة الهادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز كذلك جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط .

وعلى هذا الأساس اعتمد مؤسسة حضانة حليب مؤخرًا هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها لأجل إبراز صورة النظام الهادف والفعال داخل المؤسسة، ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- رسم استراتيجية مستقبلية هادفة.
- تحقيق رضا المستهلك وولائه.
- التحسين المستمر وعملية التكوين.
- زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى.
- الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة.
- ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها.
- العمل على طرح المنتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية.

شكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة



### المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد ما تطرقنا في المبحث الأول لمحّة عامة حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية، سيتم في هذا المبحث التعريف بمنهجية الدراسة المتبعة في عملية بحثنا، ومجتمع العينة المدروسة وكذلك الأدوات الدراسة المستعملة، وكشف نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

في هذا الجزء سنتناول منهج الدراسة الذي اعتمدنا عليه في دراستنا وكذا حدودها المكانية والزمنية والبشرية.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج." وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الموضوع ونهتم بوصفه ها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيرا كينيا و كنيا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة

- تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، زمنية، تتمثل في:
- أ. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة حضنة حليب المسيلة.
  - ب. الحدود الزمنية: الحدود الزمنية: جوان 2022.
  - ج. الحدود البشرية: : شملت هذه الدراسة عينة من العاملين بمؤسسة حضنة حليب.

#### الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

### 1- المصادر الاولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه ورقيا، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج SPSS.

### 2- المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من الكتب المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سنتعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي أخذت منه وتمت حولها الدراسة.

#### 1- مجتمع الدراسة:

بناء على اشكالية الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هو جميع أفراد المؤسسة بما فيهم (إطارات سامية، إطارات، متحكمين، منفيدين) بمؤسسة حضنة حليب.

#### 2- عينة الدراسة

نظرا لأن المجتمع قد يكون كبيرا ويصعب الوصول إلى جميع مفرداته فإن العينة تعتبر هي الحل، حيث يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.

حيث تم اختيار عينة عشوائية، تقدر ب70 فرد وزعت عليهم استمارة الاستبيان، حيث تم استرجعها كلها، بعدما تم استبعاد 12 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي لعدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 58 استمارة اي 6.11% العينة المختارة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول 5: عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة	
70	70	12	58	6.11 %	950

المصدر: من اعداد الصالبان

### الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات لتسهيل فهمها، كما تم عرضه من أجل مراجعته مع الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته التي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد أن عباراته تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وعليه قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات وفي ضوء اقتراحاته والتعديلات التي طلبها (المشرف) حيث اشتمل على:

**المحور الأول:** هو عبارة عن البيانات الشخصية المتمثلة في ( الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي ).

**المحور الثاني:** خاص بمكونات رأس المال البشري وتضمن ( 15 ) عبارة حيث يضم كل من:

- المعارف والكفاءات: 5 عبارات من 01 إلى 05 .
- التجارب والخبرات: 5 عبارات من 06 إلى 10 .
- المهارات والقدرات: 5 عبارات من 11 إلى 15 .

**المحور الثالث:** خاص بأبعاد القدرات الابداعية وتضمن ( 12 ) عبارة حيث يضم كل من:

- الطلاقة: 3 عبارات من 16 إلى 19 .
- الاصلة: 3 عبارات من 20 إلى 21 .
- المرونة: 3 عبارات من 22 إلى 24 .
- الحساسية للمشكلات: 3 عبارات من 25 إلى 27 .

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 27 عبارة وتضمن الاستبيان

قسمين ومهما:

جدول 6: يوضح الشكل النهائي للاستبيان

عدد العبارات	اقسام الاستبيان	
	القسم الاول	
	يتمثل في الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة	
5 عبارات	المحور الاول: راس المال البشري	القسم الثاني: متغيرات الدراسة
5 عبارات	البعد01: المعارف والكفاءات	
5 عبارات	البعد02: التجارب والخبرات	
5 عبارات	البعد03: المهارات والقدرات	المحور الثاني: القدرات الابداعية
3 عبارات	البعد01: الطلاقة	
3 عبارات	البعد02: الاصاله	
3 عبارات	البعد03: المرونة	
3 عبارات	البعد04: الحساسية للمشكلات	
27 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من اعداد الطالبين

تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب ب (1.2.3.4.5) على التوالي:

جدول 7: يمثل توزيع درجات ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة\الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مقياس ليكارت .

المبحث الثالث: مناقشة اختبار الفرضيات

ستتطرق في هذا المبحث إلى مناقشة اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من اجل الوصول إلى نتائج التي تعكس اهمية الدراسة وتبين مدى صدق الفرضيات .

المطلب الأول: أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.

#### الفرع الأول: حساب صدق الاستبيان

فيما يخص جمع البيانات، فقد اعتمدنا في دراستنا بدرجة أولى على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولصحة الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين أنظر الملحق رقم: 2 وبعد القيام بالتعديلات اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين، تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي أنظر الملحق رقم: 1.

#### الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان

ويقصد بثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار (ثبات) في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

#### جدول 8: معامل ألفا- كرو نباخ لمحاور المقياس

محاور وابعاد الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ	نتيجة الاختبار
جميع عبارات المحور 1: رأس المال البشري	0,92	15 عبارة
جميع عبارات المحور 2: القدرات الابداعية	0,91	12 عبارة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق رأس المال البشري ( 0,92) والذي يضم 15 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس القدرات الابداعية ( 0,91) والذي يضم 12 عبارة. وبالتالي فان قيمة ألفا كرو نباخ للمحورين أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرو نباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

1 - بالنسبة لمتغير جنس المستجوبين:

جدول 9: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	45	%77.6
أنثى	13	%22.4
الإجمالي	58	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 58 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 45 فرد بنسبة 77.6%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 13 فرد أي ما نسبته 22.4%. من خلال الجدول اعلاه نستنتج: ان نسبة المستجوبين من فئة الذكور أكبر بكثير مقارنة نسبة المستجوبين من فئة الاناث، ويمكن ارجاع ذلك إلى ان مؤسسة حضنة حليب توظف عدد كبير من الذكور مقارنة مع الاناث .

2 - بالنسبة لمتغير سن المستجوبين:

جدول 10: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	9	15.5%
من 31 إلى 40 سنة	38	65.5%
من 41 إلى 50 سنة	10	17.2%
51 سنة فما فوق	1	1.7%
الإجمالي	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 58 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم من 20 إلى 30 سنة قدر ب 9 أفراد بنسبة 15.5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة قدر ب 38 فرد أي ما نسبته 65.5% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم قدر ب 10 أفراد أي ما نسبته 17.2%، وفي الأخير الأفراد الذين سنهم 51 سنة فما فوق والمقدر عددهم فرد وحق فقط بنسبة 1.7%.

وما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه أن مؤسسة حضنة حليب تتمتع بموارد بشرية شابة ذات فئة عمرية من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكثر تعددا في هذه المنظمة، مما يساعدها على تحقيق اهدافها والتحسين المستمر في منتجاتها من خلال تفجير هذه الفئة الشابة لطاقتها في العمل والابداع فيه بكفاءة وفعالية .

3- بالنسبة لمتغير خبرة المستجوبين:

جدول 11: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
15,5%	9	أقل من 5 سنوات
70.7%	41	من 5 إلى 10 سنوات
10.3%	6	من 11 إلى 15 سنة
3.4%	2	15 سنة فما فوق
100%	58	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 58 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 9 أفراد بنسبة 15,5%، في حين عدد الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 41 فرد بنسبة 70.7% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 6 أفراد بنسبة 10.3%، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 15 سنة والمقدر عددهم بـ 2 فرد بنسبة 3,4% .

وما يمكن استنتاجه من خلال الجدول اعلاه ان مؤسسة حضنة حليب تستغل موارد البشرية اصحاب الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات لانهم الفئة الاكثر تعددا فيها وهذا ما يدل على ان المؤسسة تتبع سياسة دعم فرص التعلم التنظيمي لحديثي التوظيف لان نشاطها الانتاجي لا يستلزم بالضرورة وجود الخبرة الكبيرة والسنوات الطويلة لاكتسابها لأنها تجدد الموظفين لاكتساب مهارات وطاقات متجدد.

4- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين:

جدول 12: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
41,4%	24	ثانوي فأقل
27,6%	16	جامعي
31%	18	دراسات عليا
100%	58	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 58 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل قدر ب 24 فرد بنسبة 41,4% وهم الأعلى نسبة، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي قدر ب 16 فرد بنسبة 27,6%، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم ب 18 فرد بنسبة 31%.

ما يمكن استنتاجه من خلال الجدول اعلاه ان مؤسسة حضنة حليب لا تقوم بتوظيف الاشخاص اصحاب المستوى التعليمي العالي (جامعي - دراسات عليا) بنسبة كبيرة لان فئة المستوى التعليمي (ثانوي فاقل) هي النسبة الاكبر مقارنة بغيرها وهذا نظرا لطبيعة المؤسسة الانتاجية فهي تستقطب الافراد ذوي المستوى التعليمي العادي لتلائمهم والمناصب الشاغرة اي انها لا تحتاج إلى اطارات ومسيرين بل تحتاج إلى اليد العاملة في المستوى التشغيلي، هاذا لا يعني ان المؤسسة لا تستقطب اصحاب المستوى التعليمي العالي بل توظفهم في تسيير مناصب الادارة .

5- بالنسبة لمتغير الوظيفة المستجوبين:

جدول 13: يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اطار سامي	16	27,6 %
متحكم	25	43,1 %
عون تنفيذي	17	29,3 %
الإجمالي	58	100 %

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 58 فرد، نلاحظ أن عدد الإطارات السامون قدر ب 16 فرد بنسبة 27,6 %، في حين نلاحظ أن عدد المتحكمين قدر ب 25 فرد أي ما نسبته 43,1 %، أما بالنسبة للأفراد الذين يشغلون وظيفة عون تنفيذي فقد قدر عددهم ب 17 فرد بنسبة 29,3 %.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المستجوبين كانت من فئة المتحكمين بنسبة 43,1 ميمما يدل على النسبة الكبيرة لهذه الفئة، وهذا ما يدل على ان المؤسسة لها موظفين اصحاب كفاءة وقدرة ومؤهلين في شغل مناصبهم .

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

حيث تتم المقارنة وفق الجدول التالي:

جدول 14: المتوسطات الحسابية

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

المصدر: من اعداد الطالبين

01- عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 15 من الاستبيان الموجه للأفراد

والمتعلق بقياس مستوى توفر: رأس المال البشري

جدول 15: نتائج تحليل عبارات المحور الأول

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الترتيب	المستوى
1	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المعارف والكفاءات	3.2586	.86977	2.264	05	مرتفع
2	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة والكفاءات العالية	3.5000	.86349	4.410	03	مرتفع
3	يتوفر لدى جميع الأفراد المعارف و الكفاءات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.	3.3966	.91651	3.295	04	مرتفع
4	يحرص الأفراد على اكتساب المعارف اللازمة في مجال عملهم.	3.5345	.82111	4.957	02	مرتفع
5	يحرص الأفراد على توظيف معارفهم وكفاءتهم من خلال تنفيذ مهامهم بجودة عالية	3.6379	.74217	6.546	01	مرتفع
البعد الاول: المعارف والكفاءات		3,4655	.72391	تطبيق بدرجة مرتفعة		
6	تعتمد المؤسسة في تنفيذ الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة الطويلة	3.5000	.80022	4.759	05	مرتفع

7	يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3.6034	.77096	5.961	04	مرتفع
8	تساهم الخبرات العملية والتجارب السابقة التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه سير العمل.	3.6552	.68956	7.236	03	مرتفع
9	تحرص ادارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الافراد السابقة .	3.7241	.74441	7.408	01	مرتفع
10	تقدم المؤسسة المكافآت والحوافز على أساس الخبرات.	3.7069	.67561	7.969	02	مرتفع
البعد الثاني: التجارب والخبرات		3.6379	.54606	تطبيق بدرجة مرتفعة		
11	تعمل المؤسسة على اختيار الأفراد المؤهلين واصحاب القدرات اللازمة	3.551	.7532	5.578	05	مرتفع
12	توفر المؤسسة الجو الملائم للأفراد لتوظيف مهارتهم وقدراتهم	3.810	.6611	9.335	01	مرتفع
13	تمنح المؤسسة المجال للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم	3.569	.7748	5.592	04	مرتفع
14	تستخدم إدارة المؤسسة التدريب كوسيلة لاكتساب المهارات و القدرات .	3.724	.6956	7.927	03	مرتفع
15	تتم ادارة المؤسسة بتطوير قدرات ومهارات الافراد من خلال برامج فعالة وفقا لمتطلبات العمل .	3.775	.6765	8.734	02	مرتفع
البعد الثالث: المهارات والقدرات		3.686	.5645	تطبيق بدرجة مرتفعة		
مستوى توفر وتطبيق: رأس المال البشري		3.596	.5351	تطبيق بدرجة مرتفعة		

### المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد (مكونات) المحور الاول " رأس المال

البشري" بالمؤسسة محل الدراسة:

بشكل عام فان المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: 3.596

وبانحراف معياري قدره: 0,5351: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى البعد الاول (المعارف والكفاءات)

والبعد الثاني (التجارب والخبرات) والبعد الثالث (المهارات والقدرات) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع. اي

ما يدل على ان مؤسسة حضنة حليب تهتم بمواردها البشرية حيث يحرص الأفراد فيها على توظيف معارفهم

وكفاءتهم من خلال تنفيذ مهامهم بجودة عالية، و تحرص على الاستفادة من تجارب الافراد السابقة لاستغلال

خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم، اضافة إلى توفر المنظمة الجو الملائم للأفراد لتوظيف مهارتهم وقدراتهم عن

طريق توفير بيئة ملائمة لتطبيق معارفهم وافكارهم وتأدية اعمالهم بشكل الذي يناسب مهارتهم مع منح الافراد مجال لتطوير المهارات والقدرات عن طريق التدريب والتمكين لان العنصر البشري مصدر توليد القيمة المتجددة في المنظمة لان زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات العنصر البشري في المنظمة يساعد على الرفع من أداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين وتحقيق اهداف المنظمة والافراد معا .

02-عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 12 من الاستبيان الموجه لأفراد والمتعلق ب قياس مستوى توفر وتطبيق: القدرات الابداعية

جدول 16: نتائج تحليل على عبارات المحور الثاني

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الترتيب	المستوى
16	تسمح المؤسسة لأفرادها بإنتاج قدرات كافية من الأفكار .	3.586	.8172	5.463	03	مرتفع
17	تسعى المؤسسة إلى تفادي العوامل التي تعيق أفرادها على توليد الأفكار .	3.724	.6956	7.927	01	مرتفع
18	تحافظ المؤسسة على الأشخاص حاملين الأفكار الإبداعية .	3.689	.7060	7.439	02	مرتفع
البعد الاول: الطلاقة		3.666	0.565	تطبيق بدرجة مرتفعة		
19	يملك افراد المؤسسة القدرة على توليد الأفكار الابداعية .	3.586	.7263	6.147	03	مرتفع
20	تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير وإعداد الافراد من اجل ابتكار أفكار أصيلة	3.724	.7901	6.980	02	مرتفع
21	تتبنى المؤسسة الأفكار غير الشائعة التي تخدم اهدافها .	3.758	.6834	8.454	01	مرتفع
البعد الثاني: الاصاله		3.689	0.633	تطبيق بدرجة مرتفعة		
22	تعتمد المؤسسة في تنفيذ المهام على اساليب متعددة .	3.465	.8627	4.109	03	مرتفع
23	يتقبل أفراد المؤسسة التغيير بسهولة فيما يخص المواقف التي تواجههم	3.72	.6153	8.962	01	مرتفع
24	تنظر المؤسسة إلى المشاكل التي تواجهها من عدة جوانب .	3.672	.6592	7.767	02	مرتفع

تطبيق بدرجة مرتفعة			0.619	3.620	البعد الثالث: المرونة	
مرتفع	02	7.767	.6592	3.672	25 تحدد المؤسسة المشاكل التي تواجهها بشكل دقيق	
مرتفع	01	9.658	.6526	3.827	26 يحاول افراد المؤسسة تطبيق طرق جديدة حل المشكلات التي تواجههم في العمل	
مرتفع	02	8.101	.6312	3.672	27 تسمح المؤسسة لأفرادها بتجريب أفكارهم من اجل مواجهة المشاكل التي تواجهها	
تطبيق بدرجة مرتفعة			0.511	3.724	البعد الرابع: حساسية للمشكلات	
تطبيق بدرجة مرتفعة			0.525	3.675	مستوى توفر وتطبيق: القدرات الابداعية	

### المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد (مكونات) المحور الثاني " القدرات

الابداعية " بالمؤسسة محل الدراسة:

بشكل عام فان المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: 3.675 وبانحراف معياري قدره: 0,525: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى البعد الاول (الطلاقة) والبعد الثاني (الاصالة) والبعد الثالث (المرونة) و البعد الرابع (الحساسية للمشاكل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع. اي ما يدل على ان المؤسسة تسعى إلى تفادي العوامل التي تعيق أفرادها على توليد الأفكار وتحافظ عليهم من خلال تقديم فرص للتعبير عن افكارهم الابداعية و تطبيقها وهذا يجعل العنصر البشري يتمتع بقدر من الطلاقة لما يلقاه من دعم وتحفيز وبيئة ملائمة، وبناء أفضل الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على تعزيز وتحسين قدرتها التنافسية، وذلك يكون من خلال تبني الافكار غير الشائعة من اجل تأكيد ميزة خاصة بحيث يتقبل أفراد المنظمة التغيير بسهولة فيما يخص المواقف التي تواجههم وهذا يجعلها في تحسين مستمر وبقائها في السوق لأنها في حركة ديناميكية مستمرة لمواكبة التطورات الابداعية والتغيرات البيئية، عن طريق التنبؤ بالمشكلات القادمة و تطبيق طرق جديدة في التعامل معها .

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: ما هو دور الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة محل الدراسة حضنة حليب مسيلة؟ وسوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (القدرات الابداعية) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ومن بين مخرجات تحليل الانحدار البسيط: قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل. يمكن وصف قيم  $R^2$  البالغة 0,75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0,25 بأنها ضعيفة، ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناء على إحصائية  $R^2$  :

مجال معامل التفسير $R^2$	$R^2$ محصور بين (0-0,25)	$R^2$ محصور بين (0,25-0,50)	$R^2$ محصور بين (0,50-0,75)	$R^2$ محصور بين (0,75-1)
درجة التفسير (التباين)	ضعيفة جيدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناء على إحصائية  $R^2$  وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، في التغيرات التي تحدث في تنمية القدرات الابداعية وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05) كما يلي:

الفرضية الصفرية " $H_0$ ": لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) للاستثمار في رأس مال بشري في تنمية القدرات الابداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.  
الفرضية البديلة " $H_1$ ": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين .

جدول 17: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	القدرات الابداعية	جدول: يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	6,72	0.00	45,27	R <sup>2</sup> 0,44 R 0,66	رأس المال البشري

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال البشري والقدرات الابداعية بلغت (0,66) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الاستثمار في رأس المال البشري كما ارتفعت معها درجات القدرات الابداعية، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0,44 أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يفسر حوالي 44 بالمئة من التباين في القدرات الإبداعية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (45,27) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت (6,72) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة ب " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة " .

ويمكن تفسير ذلك من خلال العناصر التالية:

- تنمية العنصر البشري بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العمل ومتطلبات العصر الحالي من اجل مواكبة التطورات والابداع .

- التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى لان له القدرة على الابداع والتطور والاختراع باقل التكاليف واكثر فعالية وهنا تكمن كفاءة العنصر البشري في النمو والتقدم والتحسين المستمر والبقاء اكبر مدة ممكنة .

### الفرع الثاني: الفرضيات الفرعية

#### اولا: الفرضية الفرعية الاولى

يوجد أثر ايجابي لبعء المعارف والكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة ( 0,05) كما يلي:

الفرضية الصفرية "H0": لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لبعء المعارف والكفاءات في تنمية القدرات الابداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة "H1": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لبعء المعارف والكفاءات في تنمية القدرات الابداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

#### جدول 18: يمثل الانحدار الخطي

جدول: يمثل الانحدار الخطي	القدرات الإبداعية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
المعارف والكفاءات	R <sup>2</sup> 0.18 R 0.42	12,60	0,00	3,55	0,69	معنوي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel

مناقشة نتائج اختبار فرضية الفرعية الاولى:

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية بلغت (0.42) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات المعارف والقدرات كما ارتفعت معها درجات القدرات الإبداعية، في حين بلغت قيمة R<sup>2</sup> 0.18 أي أن المعارف والكفاءات تفسر حوالي 18 بالمئة من التباين في القدرات الإبداعية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (12,60) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت (3,55) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية "H0" التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة "H1" القائلة بـ " يوجد أثر إيجابي لبعده المعارف والكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

ويمكن تفسير ذلك من خلال العناصر التالية:

- انتهاج المؤسسة لإدارة الكفاءات والتي ترتبط أساسا بأهداف طموحة كتحقيق التفوق والمزايا التنافسية المستدامة وفي الغالب لن يكون هذا سهلا إلا مرور بالإبداع.
- الكفاءة تساهم في تحقيق الإبداع، كما يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر لأن الإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر إيجابي لبعده الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05) كما يلي:

الفرضية الصفرية "H0": لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لبعده الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة "H1": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لبعده الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

جدول 19: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	القدرات الإبداعية	جدول يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0,00	6,57	0,00	43,16	R <sup>2</sup> 0.43 R 0.66	الخبرات والتجارب

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel

مناقشة نتائج اختبار فرضية الفرعية الثانية :

الخبرات والتجارب من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الخبرات والتجارب والقدرات الإبداعية بلغت (0.66) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات كما ارتفعت معها درجات القدرات الإبداعية، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.43 أي أن الخبرات والتجارب تفسر حوالي 44 بالمئة من التباين في القدرات الإبداعية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (43,16) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت (6,57) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة ب " يوجد أثر إيجابي لبعدها الخبرات والتجارب في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة". ويمكن تفسير ذلك من خلال العناصر التالية:

- تراكم الخبرات والتجارب الذي يؤدي إلى نمو وتطور القدرات الإبداعية، فبكثره التجارب يمكن اكتشاف أحسن الطرق وتنوعها في العمل وهذا ما يزيد من اكتشاف فرص للتطور والابداع سواء كان على المستوى الشخصي أو في العمل، وهذا ما يدل على الأثر الكبير الذي تلعبه الخبرة في الابداع على مستوى الفرد والمؤسسة معا.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر إيجابي لبعدها المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05) كما يلي:

الفرضية الصفرية " $H_0$ ": لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لبعدها المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة " $H_1$ ": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لبعدها المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر المستجوبين.

جدول 20: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	القدرات الإبداعية	جدول: يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0,00	7,62	0,00	58,07	R <sup>2</sup> 0.50 R 0.71	المهارات والقدرات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel

مناقشة نتائج اختبار فرضية الفرعية الثالثة :

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات والقدرات و القدرات الإبداعية بلغت (0.71) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات والقدرات كما ارتفعت معها درجات القدرات الإبداعية، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.50 أي أن المهارات والقدرات تفسر حوالي 50 بالمئة من التباين في القدرات الإبداعية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (58,07) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

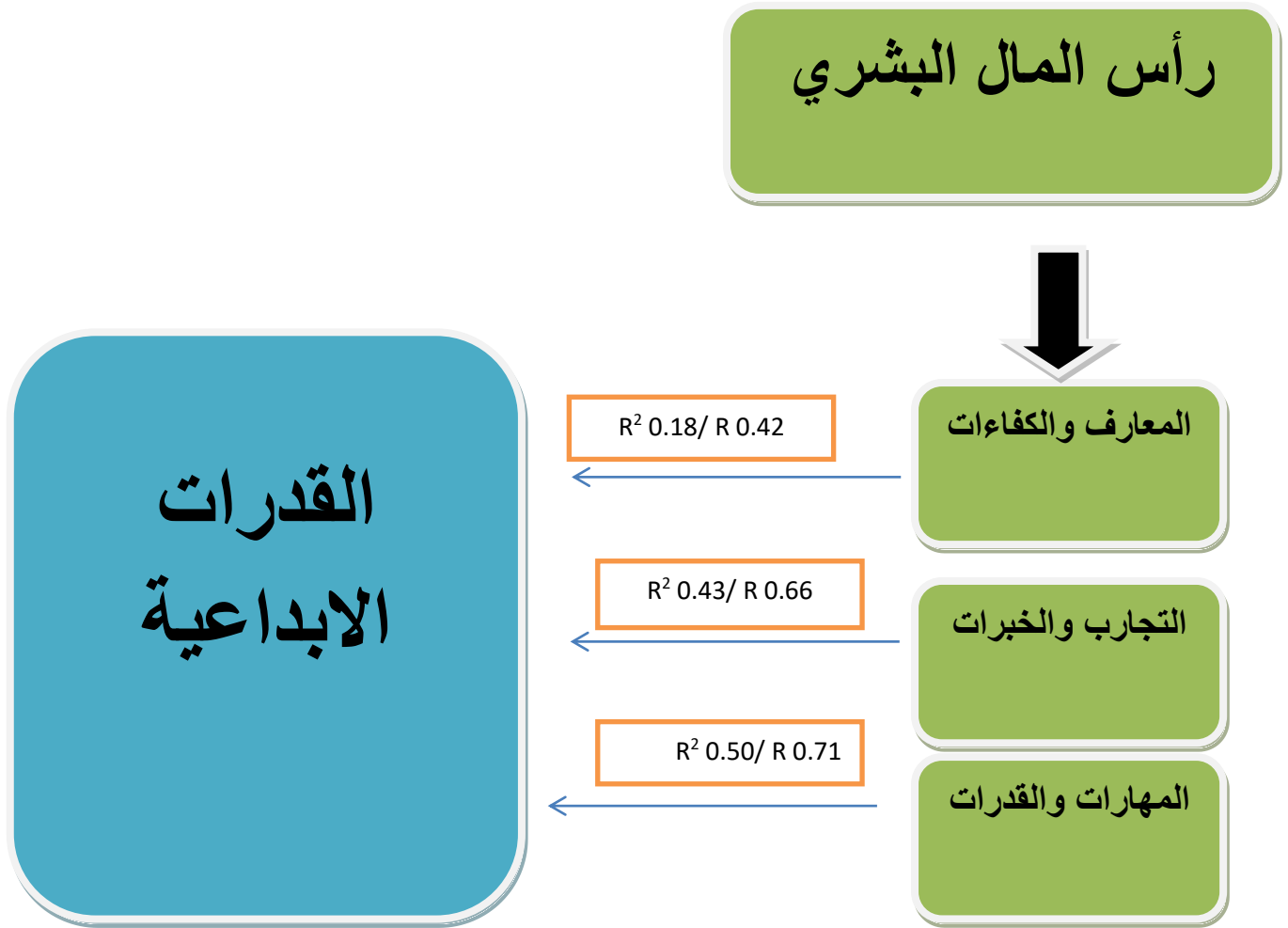
وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت (7,62) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة ب " يوجد أثر ايجابي لبعده المهارات والقدرات في تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة " .

ويمكن تفسير ذلك من خلال العناصر التالية:

- كثرة المهارات والقدرات تساعد الفرد على خلق وابداع طرق جديدة في العمل وابتكار اساليب متنوعة في تأدية المهام وادارة الوظائف .
- مهارة الابداع هي مستوى متفوق من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في الشكل التالي:

شكل 3: ملخص نتائج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بمؤسسة حضانة حليب المسيلة، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومن خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان في استطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسة، وتضمنت استمارة الاستبيان محورين أساسيين هما رأس المال البشري والقدرات الإبداعية، وعند استرجاع الاستمارات تم تفريغها وتحليل بينها بالاعتماد على برنامج **spss**، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا لهذا البحث تبين لنا بان رأس المال البشري يعتبر الأساس لبقاء واستمرارية المنظمات حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التسابق والتصارع من اجل امتلاك راس مال بشري يحقق لها ميزة التنافسية خاصة بما كمورد استراتيجي تنافس به في بيئتها، وهذا بفضل ما يتمتع من مهارات ومعارف وكفاءات التي يتفرد بها عن باقي الموارد في المنظمة التي تزيد من مستوى الإبداع في هذه المنظمات ، مما يسمح لها بالتميز وكسب مكانة وقيمة في السوق بسبب الدور الكبير والمهم الذي يلعبه رأس المال البشري في تعزيز و تنمية القدرات الإبداعية للأفراد والعاملين فيها .

فالإبداع اليوم اصبح من بين اهم العوامل في المنظمات التي تسعى إلى ضمان استمراريتهما واكتساح الاسواق الجديدة ، فقد اصبح معيار لقياس نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق الاستمرارية والنمو والتحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها في بيئتها استمرارية حلقة التجديد والتطوير و الخروج عن المألوف.، ولم تقتصر اهميته على المنظمات فحسب بل ادى الابداع إلى تطوير العنصر البشري في هاته المنظمة حيث انتقل من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الادارة الحديثة ادى ذلك إلى تعزيز العلاقات ومشاركة الافكار و التنبؤ بالمشاكل وايجاد الحلول لها مسبقا عن طريق مثلا: حلقات الجودة واسلوب العصف الذهني واسلوب السيناريوهات.....الخ.

**نتائج الدراسة:** يمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

**النتائج المتعلقة بالجانب النظري:** والتي نجد من أهمها:

- يعتبر مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها.
- رأس المال البشري هو المكون الأهم من بين مكونات رأس المال الفكري لما يحظى به من أهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد، وذلك لما يمتلكه الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات ومعارف، تمكن المنظمات من البقاء والمنافسة.
- الدور الكبير الذي تلعبه المهارات والقدرات والكفاءات في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمة.
- اثر التجارب والخبرات والمعارف في التطوير والابتكار والابداع في المؤسسة .
- ان الفوائد المستمدة من استقطاب المورد البشري المميز للمنظمة يكسبها قدرة على الابداع والتطور وميزة تنافسية.
- اصبح الإبداع وظيفة رئيسية وأمر ضروريا وحيويا في المنظمة.



- يتطلب الاهتمام بالإبداع أكثر في المنظمة وبأهميته البالغة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات .
- ان التمكين له فوائد بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها فهو مصدر للتعلم الذي يعتبر جزءا هاما داخل المنظمة.
- كما ان الدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع، كما يوحي ذلك إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية.
- التدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة ورواد المشاريع أيا كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع.

**النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:** من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة حضنة حليب تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تطوير واكتساب العنصر البشري بات ضرورة حتمية لمؤسسة حضنة حليب فرضتها طبيعة العمل ومتطلبات العصر الحالي من أجل مواكبة التطورات والابداع .
- تحتم مؤسسة حضنة حليب بالموارد البشري لأنه من خصائصه أنه يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، ما يرفع من القدرات الإبداعية لأفراد مؤسسة حضنة حليب، وهنا تكمن كفاءة العنصر البشري في النمو والتقدم والتحسين المستمر والبقاء أكبر مدة ممكنة للمؤسسة محل الدراسة.
- ومنه بينت نتائج التحليل الإحصائي اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي لرأس المال البشري في تنمية القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -حضنة حليب مسيلة- من وجهة نظر افراد المؤسسة .
- تبني مؤسسة حضنة حليب لإدارة الكفاءات وتساهم في تحقيق رؤية واهداف المؤسسة وفي الغالب لن يكون هذا سهلا إلا مرور بالإبداع.
- الكفاءات البشرية لمؤسسة حضنة حليب تساهم في تنمية القدرات الابداعية، عن طريق التعلم المستمر والتدريب لأن الإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة.

ومنه بينت نتائج التحليل الإحصائي اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي للمعارف والكفاءات في بناء القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -حضانة حليب مسيلة- من وجهة نظر افراد المؤسسة .

- تراكم الخبرات والتجارب داخل المؤسسة يؤدي إلى نمو وتطور القدرات الابداعية لأفرادها، فبكثره التجارب يمكن اكتشاف احسن الطرق وتنوعها في العمل وهذا ما يزيد من اكتشاف فرص للتطور والابداع سواء كان على المستوى الشخصي أو في العمل، وهذا ما يدل على الاثر الكبير الذي تلعبه الخبرة في الابداع على مستوى الفرد والمؤسسة معا.

ومنه بينت نتائج التحليل الإحصائي اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي للتجارب والخبرات في بناء القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -حضانة حليب مسيلة- من وجهة نظر افراد المؤسسة .

- المهارات والقدرات تساعد أفراد المؤسسة محل الدراسة على ابداع طرق جديدة في العمل وابتكار اساليب متنوعة في تأدية المهام وادارة الوظائف .

- بالإبداع تحقق مؤسسة حضانة حليب المستوى العالي الذي تبحث عنه لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

ومنه بينت نتائج التحليل الإحصائي اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي للمهارات والخبرات في بناء القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -حضانة حليب مسيلة- من وجهة نظر افراد المؤسسة.

- يحرص أفراد مؤسسة حضانة حليب على توظيف معارفهم وكفاءتهم من خلال تنفيذ مهامهم بجودة عالية.

- تحرص ادارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الافراد السابقة وفرق العمل في المؤسسة .

- توفر المؤسسة الجو الملائم والبيئة المساعدة للأفراد لتوظيف مهارتهم وقدراتهم واكتساب معارف وكفاءات متنوعة وعيش تجارب جديدة عن طريق التدريب والتشارك ومنحهم بعض الحرية عن طريق التمكين لكسب ثقتهم وولاءهم وتعزيز انتمائهم وهذا ما يمنح افراد المؤسسة قدرات ابداعية كبيرة وجودة في الاداء.

#### الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- يجب على مؤسسة حلبة التركيز اكثر على سياستها في الاستقطاب واستقطاب الأفراد ذوي المعارف والكفاءات.
- يجب على المنظمة التنويع في توزيع المهام والوظائف على الافراد وعدم حصرها فقط على العاملين ذوي الخبرة الطويلة.
- ضرورة تطبيق استراتيجية مناسبة في اختيار وتوظيف الأفراد حيث يجب اخيار المؤهلين واصحاب القدرات اللازمة.
- ضرورة منح الافراد فرصة لتعبير عن افكار الابداعية وتقديم حلول و الآراء حول مختلف المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل .
- من الافضل ان تعتمد مؤسسة حلبة في تنفيذ المهام على اساليب متعددة .

#### آفاق الدراسة:

- انحصر موضوع الدراسة الحالية في دراسة دور الاستثمار في رأس المال البشري لتنمية القدرات الإبداعية في المنظمة الاقتصادية، وبالرغم من أن هذه الإشكالية عالجت موضوعا واسعا ومتشعبا ضمن مجال إدارة المنظمات باعتبارها حاولت الإحاطة بمفاهيم أساسية: رأس المال البشري، القدرات الإبداعية، إلا أن العلاقة بين هذه المفاهيم تحتاج إلي كثير من التفصيل من طرف الباحثين
- لذلك تبرز العديد من الدراسات في نفس السياق البحثي والتي من شأنها الإحاطة بشكل كبير بهذه المفاهيم وغيرها ذات الصلة بالموضوع، ومن ضمن هذه الدراسات:
- اثر رأس المال البشري في المنظمة المتعلمة
  - رأس المال البشري ومدى اهميته في المؤسسات الجزائرية
  - دور البحث والتطوير في تعزيز القدرات الإبداعية
  - إجراء دراسة حول توفر الإبداع في المؤسسات الجزائرية.
  - اثر التعليم المستمر في رفع القدرات الإبداعية .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. أكرم احمد الطويل "راس المال الفكري وتقانة الايضاء الواسع" دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
2. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. سعد علي العنزي، احمد علي صالح: ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2009.
4. سعدون حمود جيثر الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس "راس المال الفكري" دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015.
5. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دون طبعة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
6. عبد الرحمن كساب عامر "راس المال المعرفي" دار الكتاب لنشر والتوزيع، مصر، سنة 2014.

ثانياً: المجلات

1. " أثر استثمار رأس المال البشري في تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164 الجزء الثالث) يوليو لسنة 2015م.
2. بن خديجة منصف " رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)"مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد10، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، سنة 2013.
3. جفال مريم " تقويم مهارات الإبداع في الكتاب المدرسي: المعايير والأداة. دراسة على كتابي التربية العلمية والتكنولوجيا للسنوات الرابعة والخامسة من التعليم الابتدائي، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، سنة 2018.
4. رقية قاسم البدارين وآخرون، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة رؤية اقتصادية، العدد السابع، ديسمبر 2014.
5. معاوي عبدالعظيم " دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف" مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد11، ديسمبر 2016 .

ثالثا: أطروحات الدكتوراه والماجستير

1. بوروبة فهيمة" دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، سنة 2020/2019.
2. حورية شعيب " تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال "، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
3. ربيحة قوادرية " مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع الجنرال كابل بسكرة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير -تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016-2015.
4. سامية يعيسى" الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2018-2017.
5. سامية يعيسى" الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر-" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية-تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018-2017.
6. فتان الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
7. محمد طلال محمد أبو الروس: دور رأس المال البشري في تجنّد الاموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، سنة 2015-2014.
8. محمد منير عودة شبير" دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حالة- (بنك فلسطين)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية-، لجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، سنة 2015م.
9. مليكة مدفوي، " الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية واشكالية تقييمه-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة -" اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف سنة 2018-2017، ص 65.

10. نادية عديلة "اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، فرع: تسيير منظمات، تخصص: تسيير الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، سنة2016-2017.
11. نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات للعاملين، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017.
12. هنده مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية - طروحه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر، 2016-2017.
- رابعا: مذكرات الماستر
1. حكيمة واضح " دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة- "، - " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، سنة2018-2019.
2. خيار دهبية: دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر-مدخل مقارنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- الجزائر، سنة 2019-2020.
3. طراد لمياء "دور الاستثمار في رأس مال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع ام البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التسيير تخصص: دارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، سنة 2014-2015.
4. عماري دليلة" دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة-"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، سنة2019\_2020 .
5. فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، سنة 2014 / 2015 .

6. قدرى احمد معراج، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015/2014.
7. لبنى بابا سعيد "دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة -2015-2003" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، سنة 2014-2015.

# الملاحق

## الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاستاذ	الرتبة	جامعة
01	بركاتي حسين	-استاذ محاضر-أ تخصص علوم التسيير	المسيلة
02	عطاالله ياسين	-أستاذ محاضر-أ تخصص علوم التسيير	المسيلة
03	فراحتية العيد	أستاذ التعليم العالي تخصص علوم التسيير	المسيلة
04	زواوي حميدة	-أستاذ محاضر-أ تخصص علوم التسيير	المسيلة
05	تاهمي نادية	-أستاذ محاضر-ب تخصص علوم التسيير	المسيلة

## الملحق رقم 02: الإستبيان



## استبيان حول

يهدف الباحثان: فيصل خير الدين و بشري فضيلي. القيام بدراسة ميدانية حول "دور الاستثمار في راس المال

البشري في تنمية القدرات الابداعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب"

وذلك للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط

تقبلوا منا فائق الاحترام...

## المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 51 فما فوق

من 41-50

من 31-40

من 20-30

الخبرة:

أقل من 05 سنوات

من 11-15 سنوات

من 05-10 سنوات

أقل من 05 سنوات



المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  أخرى

المنصب الوظيفي:

إطار / إطار سامي  متحكم  عون تنفيذ

التقييم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
------------	-------	-------	-----------	-----------------

المحور الثاني: رأس المال البشري

المعارف والكفاءات

01	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المعارف والكفاءات				
02	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة والكفاءات العالية				
03	يتوفر لدى جميع الأفراد المعارف و الكفاءات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.				
04	يجرس الأفراد على اكتساب المعارف اللازمة في مجال عملهم.				
05	يجرس الأفراد على توظيف معارفهم وكفاءتهم من خلال تنفيذ مهامهم بجودة عالية				

التجارب والخبرات

06	تعتمد المؤسسة في تنفيذ الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة الطويلة .				
07	يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.				
08	تساهم الخبرات العملية والتجارب السابقة التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول				



					للمشكلات التي تواجه سير العمل.	
					09	تحرص ادارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الافراد السابقة .
					10	تقدم المؤسسة المكافآت والحوافز على أساس الخبرات.
المهارات والقدرات						
					11	تعمل المؤسسة على اختيار الأفراد المؤهلين واصحاب القدرات اللازمة
					12	توفر المؤسسة الجو الملائم للأفراد لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم
					13	تمنح المؤسسة المجال للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم
					14	تستخدم إدارة المؤسسة التدريب كوسيلة لاكتساب المهارات و القدرات .
					15	تتم ادارة المؤسسة بتطوير قدرات ومهارات الافراد من خلال برامج فعالة وفقا لمتطلبات العمل .
المحور الثاني: القدرات الإبداعية						
الطلاقة						
					16	تسمح المؤسسة لأفرادها بإنتاج قدرات كافية من الأفكار.
					17	تسعى المؤسسة إلى تفادي العوامل التي تعيق أفرادها على توليد الأفكار.
					18	تحافظ المؤسسة على الأشخاص حاملبي الأفكار الإبداعية .
الاصالة						
					19	يملك افراد المؤسسة القدرة على توليد الأفكار الابداعية .
					20	تسعى إدارة المؤسسة إلي تطوير وإعداد الافراد من اجل ابتكار أفكار أصيلة
					21	تتبنى المؤسسة الأفكار غير الشائعة التي تخدم اهدافها .
المرونة						



					تعتمد المؤسسة في تنفيذ المهام على اساليب متعددة .	22
					يتقبل أفراد المؤسسة التغيير بسهولة فيما يخص المواقف التي تواجههم	23
					تنظر المؤسسة الى المشاكل التي تواجهها من عدة جوانب .	24
الحساسية للمشكلات						
					تحدد المؤسسة المشاكل التي تواجهها بشكل دقيق	25
					يحاول افراد المؤسسة تطبيق طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل	26
					تسمح المؤسسة لأفرادها بتجريب أفكارهم من اجل مواجهة المشاكل التي تواجهها	27

## الملحق رقم 03: الإستمارات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: 31/03/2022

رقم: .....

إلى السيد: .....  
.....

## الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

## الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	خديجة بيشري	171735081677	201052239	خديجة
02	خير الدين خيصل	161735103744	201880366	خير الدين
عنوان المذكرة: ..... .....				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التريض (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): فخرية بشري المولود(ة) بتاريخ: 1999/09/11 بـ: المسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 201052239 الصادرة بتاريخ: 2017/04/19 عن: المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الإرشاد في ريادة الأعمال الشريفة في ترقية  
الخدمات الخيرية الخيرية في الجزائر الخيرية في الجزائر  
دراسة ميدانية الخيرية في الجزائر الخيرية في الجزائر

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/05/01 م

التوقيع و البصمة



\*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.  
 \*\*يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): خديجة الدين خديجة المولود(ة) بتاريخ: 1997/2/4 بـ: بن مسعود  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 201880366. الصادرة بتاريخ: 2017/10/04 عن: أبي سعيد  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التحليل الاقتصادي في رأس المال الجشري في  
تعمية الفترات الإبداعية في اقتصاد الإقتصاد  
للمسيرة الجديدة كمناسبة حثيئة حليب حسيه

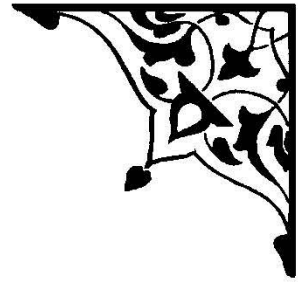
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/02

التوقيع و البصمة

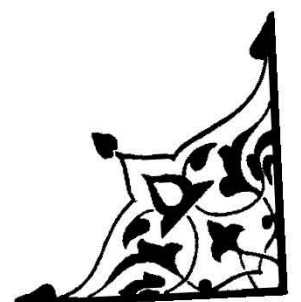


\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .  
\*\*يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ