

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسويق و إدارة أعمال المؤسسات

العنوان

تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة
المتعلّمة - دراسة حالة-

من إعداد
معيوف كمال

المناقشة بتاريخ 2021/06/27 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ مصنوعة أحمد
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ مزريق عاشور
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د/ خثير محمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ بوقسري سارة
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ براهيمي شراف
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	د/ سعيد منصور فؤاد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسويق و إدارة أعمال المؤسسات

العنوان

تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة
المتعلمة - دراسة حالة-

من إعداد
معيوف كمال

المناقشة بتاريخ 2021/06/27 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ مصنوعة أحمد
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ مزريق عاشور
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د/ خثير محمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ بوقسري سارة
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ براهيمي شراف
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	د/ سعيد منصور فواد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا
وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ
وَمَا يَرْزُقْهُ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا
يُضَاعِفْ لَهُ أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ
بِإِذْنِ اللَّهِ الْعَظِيمِ

قال الله تعالى:

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ

عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَرَأَيْتُهُ

أُنزِلَ"

سورة هود الآية 88

قال عبد الرحيم البيساني المعروف بالقاضي الفاضل و هو
يعتذر من عماد الأصفهاني عن كلام استدركه عليه: إنه قد
وقع لي شيء وما أدري أوقع لك أم لا ؟ وها أنا أخبرك به:

" إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُوبُ أَحَدًا كِتَابًا فِي
يَوْمِهِ إِلَّا قَالَ فِي خَدِّهِ، لَوْ تُخَيَّرَ هَذَا لَكَانَ
أَحْسَنَ وَلَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ وَ لَوْ
قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ وَلَوْ تَرِكَ هَذَا لَكَانَ
أَجْمَلٌ "

و هذا من أعظم العبر وهو دليل على
استيلاء النقص على جملة البشر

شكر و تقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أماننا و وفّقنا و أمّدنا بالصبر و العزيمة
لإكمال هذا العمل المتواضع، فهو القائل في كتابه الكريم: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ
لَأَزِيدَنَّكُمْ" (الآية 07، سورة إبراهيم)؛

و عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لم يشكر
الله" رواه البخاري؛

يسعدنا أن نتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الكريم أ.د. مزريق عاشور
على تكريمه و تفضله على الإشراف على هذا العمل و على صبره معنا في تقديم
التوجيهات و النّصائح القيّمة طوال فترة إمداد هذه الأطروحة و إنجازها؛
كما نتقدّم بالشكر و التقدير إلى كلّ أساتذة و عمّال كليّة العلوم الاقتصادية
التجارية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلی بالشّلف و خاصّة الأساتذة:
حبار عبد الرزاق، براهيمية إبراهيم، انسعد رضوان، الذين وقفوا معنا وقفه رجال في
محنّتنا التي فقدنا فيها أختنا الأستاذة معيوفه بوعلام، كما لا ننسى أن نتقدّم بفائق
الشكر إلى كلّ الأساتذة الذين رافقونا في مرحلة الدكتوراه؛

كما نتقدّم بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في منطمة ستريم سيستيم

System Stream خاصّة السيّدّة هباش كريمة مديرة مصلحة الموارد البشرية

كما نتقدّم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة
و على مجهوداتهم وتصديقاتهم للأخطاء والنقائص لإخراجها بالشكل المطلوب؛
كما لا يفوتنا أن نشكر كلّ الأساتذة من المرحلة الابتدائية إلى غاية
المرحلة الجامعية الذين كان لهم الفضل الكبير في بلوغنا هذا المستوى
كما نتقدّم بالشكر الجزيل لكلّ من ساعدنا في هذه الدراسة من قريب أو
من بعيد و لو بكلمة طيبة

إهداء

إلى الصدر الفياض الذي لا يضيق، إلى رمز الحب والعنان،
إلى من دفعتهني نحو شاطئ الأمان وعلمتني كيف يكون الصبر
مفتاح الفرج إلى من ترعرعت في أحضانها... إلى أمي الحبيبة؛
إلى من علمني أن الحياة أخذ و عطاء، علم وأخلاق، فهو من علمني
كيف أعيش بكرامة وشموخ، إلى من يحمل بين جوارحه تلك المشاعر
الدافئة، إلى مثلي الأعلى في الحياة:
إلى أبي العزيز.

إلى المرحوم أخي و الذي كان قدوتي في الدراسة ولم يبخل علي
بأي شيء

إلى جميع : إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة.
إلى كل من علمني حرفاً، إلى من أناروا لي الطريق، أساتذتي الكرام
من الطور الابتدائي إلى الجامعة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف
الدكتور عاشور مزريق الذي كان نعم المرشد والموجه.
إلى كل أصدقائي كل باسم و جميل وسمه؛
إلى كل من حملتهم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي...
إلى وطني الغالي: الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، ومن أجل تحقيق ذلك فقد تمّ توزيع 180 استبانة، وبعد استخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v 26) توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بمختلف مداخلها (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم؛
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تُعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الأقدمية وعدد الدورات التدريبية) في منظمة ستريم سيستيم؛
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين اتجاه تدريب وتحفيز الموارد البشرية تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، اقتصاد المعرفة، إدارة الإبداع، المنظمات المتعلّمة، ستريم سيستيم.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of Human Resources Development (HRD) in the light of knowledge economy to Creativity management in Stream System company, In order to achieve this, 180 questionnaires were distributed, after using a number of statistical analysis methods through the Statistical Programme for Social Sciences (SPSS v 26), This study has reached many conclusions, including the following:

- A significant correlation at the level (0.05) between human resource development in in light of knowledge economy and Creativity management in Stream System Company;
- A statistically significant positive impact at a level (0.05) of human resource development with its variables (training, Stimulus and knowledge management) on Creativity management in Stream System Company;
- There are no statistically significant moral differences at the level of (0.05) in the sample response toward the study variables due to their different personal characteristics (age group, qualification, seniority and number of training courses) in Stream System company;
- There are statistically significant moral differences at the level (0.05) in the sample response toward human resources training and motivation due to their different career levels in Stream System Company.

Key words: Human Resources Development, Knowledge Economy, Creativity Management, learning organizations, Stream System Company.

الف ه ارس

الصفحة	المحتويات
I	شكر و تقدير
II	إهداء
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الملاحق
أ - ل	مقدمة
50 - 02	الفصل الأول: المدخل النظرية لتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
21	المبحث الثاني: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
21	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة
27	المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة و أهميته
29	المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
33	المطلب الرابع: أهمية و دوافع تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

36	المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة
36	المطلب الأول: خصائص و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة
40	المطلب الثاني: وظائف تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة
44	المطلب الثالث: عناصر اقتصاد المعرفة الدّاعمة لتنمية الموارد البشرية
47	المطلب الرابع: المؤشّرات المحفّزة على اندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة
50	خلاصة
102-52	الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الإطار الفكري للإبداع في المنظّمات المتعلّمة
53	المطلب الأول: مفهوم المنظّمات المتعلّمة
59	المطلب الثاني: التّحول من المنظّمات التّقليديّة إلى المنظّمات المتعلّمة
61	المطلب الثالث: الإبداع و أهمّ المصطلحات المتعلّقة به
67	المطلب الرابع: أهميّة الإبداع و أنواعه
72	المبحث الثاني: مقوّمات إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة
72	المطلب الأول: مفهوم إدارة الإبداع
75	المطلب الثاني: أسباب إدارة الإبداع و دوافعه في المنظّمات المتعلّمة
77	المطلب الثالث: مستويات إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة
80	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع في المنظّمات المتعلّمة
84	المبحث الثالث: سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة
84	المطلب الأول: عناصر العمليّة الإبداعية في المنظّمات المتعلّمة
87	المطلب الثاني: مراحل العمليّة الإبداعية في المنظّمات المتعلّمة

90	المطلب الثالث: نماذج إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة
100	المطلب الرابع: معوقات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة
102	خلاصة
163-104	الفصل الثالث: مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلمة
104	تمهيد
105	المبحث الأول: التدريب و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة
105	المطلب الأول: مفهوم التدريب و خصائصه
111	المطلب الثاني: أساليب العملية التدريبية
116	المطلب الثالث: خطوات العملية التدريبية
124	المطلب الرابع: دور التدريب في تدعيم العملية الإبداعية
127	المبحث الثاني: التحفيز و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة
127	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
133	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
139	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
146	المطلب الرابع: دور التحفيز في تدعيم العملية الإبداعية
148	المبحث الثالث: إدارة المعرفة و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة
148	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
153	المطلب الثاني: إدارة المعرفة: المفهوم و الأهمية
156	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة
160	المطلب الرابع: إدارة المعرفة و دورها في تدعيم العملية الإبداعية
163	خلاصة

218-165	الفصل الرابع: واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة ستريم سيستيم (Stream System)
165	تمهيد
166	المبحث الأول: تقديم منظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم (Stream System)
166	المطلب الأول: نظرة عامة عن منظمة بومار كومباني Bomare Company
171	المطلب الثاني: أهداف وقيم منظمة ستريم سيستيم Stream System
173	المطلب الثالث: واقع تنمية الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System
181	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
181	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
183	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
186	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
189	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
189	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات
192	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية و الديموغرافية
190	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة
198	المطلب الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة
201	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
218	خلاصة
220	خاتمة
227	قائمة المراجع و المصادر
246	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة	(01- I)
24	الفرق بين الاقتصاد الصناعي و اقتصاد المعرفة	(02-I)
25	أوجه الاختلاف بين الاقتصاد التقليدي و اقتصاد المعرفة	(03- I)
41	وظائف تنمية الموارد البشرية و مجال تركيزها	(04- I)
42	مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية	(05- I)
43	مقارنة بين التوجه التقليدي و المعاصر لتنمية الموارد البشرية	(06- I)
60	التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة	(01- II)
64	الفرق بين الإبداع و الابتكار	(02- II)
105	أوجه الاختلاف بين التدريب و تنمية الموارد البشرية	(01-III)
106	الفروق الموجودة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية	(02-III)
108	الفرق بين التدريب و التعليم	(03-III)
128	الفرق بين الحوافز و الدوافع	(04-III)
136	العوامل الدافعة و الوقائية حسب F.Hetzberg	(05-III)
143	أنواع المزايا و الخدمات المقدمة من طرف المنظمات	(06-III)
145	أنواع الحوافز بمختلف التصنيفات	(07-III)
153	المقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	(08- III)
157	نموذج نوناكا لخلق المعرفة (SECI)	(09- III)

167	مراحل تطوّر منظّمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System	(01- IV)
173	مراحل تطوّر عدد العاملين في منظّمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System	(02- IV)
182	مجتمع و عينة الدراسة	(03- IV)
186	المتوسّط الحسابي المرّجح و مستوى التّبي	(04- IV)
188	معاملات الثّبات ألفا كرونباخ Cronbach Alfa لمتغيّرات الدّراسة	(05 - IV)
189	توزيع مفردات عينة الدّراسة وفقا للخصائص الشّخصية و الديمغرافية	(06- IV)
192	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تدريب الموارد البشرية	(07 - IV)
194	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تحفيز الموارد البشرية	(08 - IV)
196	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة المعرفة	(09-IV)
198	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	(10- IV)
200	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيّرات الدّراسة	(11- IV)
202	علاقات الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين متغيّرات الدّراسة	(12 - IV)
203	ملّخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	(13- IV)
205	ملّخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	(14- IV)
206	ملّخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تحفيز الموارد البشرية على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	(15 - IV)
207	ملّخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	(16 - IV)

208	ملخص نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة	(17- IV)
210	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للفئة العمرية.	(18- IV)
211	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل الدراسي.	(19 - IV)
213	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.	(20 - IV)
214	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة تعزى للمستوى الوظيفي.	(21- IV)
216	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للأقدمية	(22 - IV)
217	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة متغيرات الدراسة تعزى لعدد الدورات التدريبية	(23-IV)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	مراحل تطوّر الاقتصاد	(01- I)
46	ركائز اقتصاد المعرفة الدّاعمة لتنمية الموارد البشرية	(02-I)
49	المؤشّرات الدّاعمة لاندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة	(03- I)
69	أنواع الإبداع حسب مجالاته و طبيعته	(01- II)
74	عمليّات إدارة الإبداع	(02- II)
88	مراحل العمليّة الإبداعية حسب نموذج والاس Wallas	(03- II)
89	مراحل العمليّة الإبداعية حسب نموذج ويست West	(04-II)
93	نموذج بناء المنظّمات المتعلّمة حسب بيتر سينج Peter Senge Model	(05-II)
94	نموذج بناء المنظّمات المتعلّمة حسب ماركرت Marquardt Model	(06- II)
95	نموذج بناء المنظّمات المتعلّمة حسب العتيبي Alotaibi Model	(07- II)
97	نموذج بناء المنظّمات المتعلّمة حسب مايلونين Moilanen Model	(08- II)
99	نموذج جيمس James Model لبناء المنظّمات المتعلّمة	(09- II)
115	شكل توضيحي لأساليب التدريب	(01-III)
118	شكل توضيحي لفجوة القدرات المعرفية في المنظمة	(02-III)
122	خطوات العمليّة التدريبيّة	(03-III)
125	نظام التدريب الدّاعم للعمليّة الإبداعية	(04-III)
128	العلاقة بين التّحفيز و الدّافعية	(05-III)

134	سَلَم تدرَج الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو A. Maslow	(06-III)
135	هرم الحاجات عند ألدفير Aldver	(07-III)
149	العلاقة بين البيانات والمعلومات	(08-III)
150	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	(09- III)
182	أنموذج الدراسة	(01-IV)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
246	مصطلحات الدراسة	01
247	العلامة التجارية لمنظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System)	02
248	شركاء و خريطة تصدير منتجات منظمة ستريم سيستيم Stream System	03
249	الشهادات المتحصّل عليها من طرف ستريم سيستيم Stream System	04
250	منتجات ستريم سيستيم Stream System	05
251	الهيكل التنظيمي لمنظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستم Stream System)	06
252	طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبيان)	07
254	استبيان الدراسة	08
261	أسماء الأساتذة المحكّمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	09
262	اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	10
263	نتائج اختبار كولجروف - سمرنوف (kolmogroroc-smirnov) لمتغيرات الدراسة	11
264	التكرارات و النسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة	12
265	معامل الارتباط لبيرسون Corrélation de Pearson لمتغيرات الدراسة	13
266	اختبار الانحدار الخطّي البسيط Simple Regression و المتعدّد Multiple Regression	14

مَقْدَمَةٌ

أولاً: توطئة

في ظلّ التّحديات الهائلة و التّغيّرات السّريعة الّتي تشهدها بيئة الأعمال و الّتي فرضتها بيئتها الاقتصاديّة الاجتماعيّة، السياسيّة والتّكنولوجيّة، تسعى منظمّات الأعمال باختلاف نشاطها وحجمها لتحقيق البقاء والاستمراريّة و هذا من خلال زيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها من العناصر الأساسيّة لتحقيق ذلك و نظراً لهذه التّغيرات و خاصّة التّكنولوجيّة منها ظهر مصطلح اقتصاد المعرفة القائم على المعرفة الّتي تُعتبر أصلاً من أصول المنظمّات و أساساً لنجاحها و في ظلّ هذا الاقتصاد اكتسبت إدارة المعرفة اهتماماً منقطع النّظير من طرف مختلف الأطراف، و هذا ما يظهر جليّاً في تبني هذه المنظمّات خططا إستراتيجيّة تُركّز بالأساس على المعرفة باعتبارها تُمثّل دعامة أساسيّة من أجل الرّيادة و التّطور و ثروة من ثروات المنظمة و مورداً إستراتيجيّاً لا يمكن الاستغناء عليه في أي حال من الأحوال، و يتوقّف مستقبل أيّ منظمة على مدى اهتمامها بالمعرفة، فهي المحور الأساسي الّذي تتركز عليه للنّهوض بأنشطتها و تكيفها مع بيئتها و محيطها.

فإذا علمنا أنّ فعاليّة و كفاءة هذه المنظمّات بصفة عامّة تتوقّف بشكل كبير على فعاليّة إدارة الموارد البشريّة و هذا باعتبارها وظيفة مهمّة و دعامة من الدّعامات الأساسيّة (وظيفة الإنتاج، التّوزيع، الماليّة و التّسويق) الّتي تقوم عليها أيّة منظمة، و تبقى دائماً واقفة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى.

و كنتيجة لهذه التّغيرات زاد الاهتمام بالموارد البشريّة في المنظمّات الحديثة، حيث أصبحت تُمثّل مورداً إستراتيجيّاً من موارد المنظمّات و أصلاً أساسيّاً من أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمّات بدون الموارد البشريّة فهي مجرّد مجموعة من المباني و الآلات و المعدّات، لذلك لم يعد الدّور التقليدي للموارد البشريّة مقبولاً أو كافياً، لذلك تسعى المنظمّات إلى مواكبة التّغيّرات السّريعة و التّحديات الكبيرة الّتي تشهدها بيئة الأعمال الأمر الّذي جعلها تقوم بتبني توجّهات إستراتيجيّة في التّعامل مع الموارد البشريّة خاصّة في مجال تنمية الموارد البشريّة، وهذا عن طريق استخدام مختلف الأساليب و الإستراتيجيّات، و الّتي أضحت من أهمّ الموضوعات الّتي تشغل فكر الإدارات في مختلف المنظمّات ، بالإضافة إلى اعتبارها مدخلاً أساسيّاً من مداخل الرّفيع من كفاءة المورد البشري و فعاليّته و زيادة مهاراته و معارفه، و تفجير طاقاته الإبداعيّة، و في ظلّ هذا أصبح يُنظر إلى المورد البشري أنّه عنوان نجاح للمنظمّات.

و من أجل مواجهة هذه التّغيرات تسعى هذه المنظمّات إلى تبني مفهوم الإبداع الّذي يُعتبر من المفاهيم الإداريّة الحديثة و من الرّكائز الأساسيّة الّتي تساعد على تحقيق مزايا تنافسيّة تسمح باستقرارها و تحقيق أهدافها الإستراتيجيّة كما أدّت التّطورات في بيئة أعمال المنظمّات إلى بروز اسم المنظمّات المتعلّمة و هي المنظمّات الّتي تقوم على تحفيز العاملين على التّعلم المستمر و اكتساب المعارف و المهارات و تشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعيّة بغرض مواجهة مختلف التّحديات بكفاءة و فعاليّة.

و باعتبار المورد البشري مصدرا للإبداع و مدخلا من مداخل التّحاج، فقد سعت منظّمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي و الفعّال، و هذا عن طريق الإلمام بجميع جوانب هذا المورد و إعطاء الأولويّة له في جميع الخطط و الإستراتيجيات العامّة لها، باعتبارها المصدر الأول للأفكار الجديدة و المساهم الرئيسي في حلّ المشاكل المواجهة للمنظّمات بطرق إبداعية.

لقد أصبح الإبداع من أكثر الموضوعات اهتماما في مجال الإدارة بصفة عامّة، إذ أنّه من خلال الأبحاث و الدّراسات المختلفة، توصّلت منظّمات الأعمال ذات التّوجه الحديث التي تنظر للمورد البشري على أنّه المحرّك الإستراتيجي لباقي الموارد، أنّ الإبداع يجعل أيّ منظّمة مميّزة عن المنظّمات الأخرى، و لاسيما أنّ المجتمعات الحديثة تسعى كلّها من أجل تحقيق التّقدم و التّطور و الازدهار في بيئة شديدة السّرعة و التّغير، حيث أصبح الإبداع من الصّفات المميّزة للمنظّمات المعاصرة، باعتباره يُقدّم حلولاً في عالم يعلّج بالتّحديات و التّغيرات، الأمر الذي جعل المنظّمات تسعى إلى توفير أفكار و قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التّغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية و مصدرا من مصادر القوّة لمنظّمات الأعمال الحديثة من جهة، و مدخلا لتحقيق الرّيادة و التّميز من خلال الاعتماد على الإنجاز و التّفوق من جهة أخرى.

ثانيا: الإشكالية: ممّا سبق يمكن طرح الإشكالية التّالية و التي سنحاول الإجابة عليها: ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة؟ و ما هو واقع ذلك في

منظّمة ستريم سيستيم Stream System؟

و عليه إشكالية الدّراسة تتمحور حول التّساؤلات الجزئية التّالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

بمختلف مداخلها و بين إدارة الإبداع في منظّمة ستريم سيستيم Stream System ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد

المعرفة بمختلف مداخلها على إدارة الإبداع في منظّمة ستريم سيستيم Stream System؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين المكوّنين للعيّنة

اتّجاه متغيّرات الدّراسة تُعزى إلى اختلاف خصائصهم الشّخصية و الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل الدّراسي

المستوى الوظيفي، الأقدمية و عدد الدّورات التّدريبية) في منظّمة ستريم سيستيم Stream System؟

ثالثا: فرضيات الدّراسة: على ضوء التّساؤلات التي وردت سابقا و من أجل معالجة الإشكالية تمّ اقتراح و صياغة

جملة من الفرضيات بهدف إخضاعها للاختبار من خلال التّحليل و المعالجة الإحصائية و هي كما يلي:

1- الفرضية الرئيسيّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد

البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التّدريب، التّحفيز و إدارة المعرفة) و إدارة الإبداع في منظّمة ستريم

سيستيم Stream System.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستم Stream System.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة تُعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية و الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية و عدد الدورات التدريبية) في منظمة ستريم سيستم Stream System.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع: إنّ من أهمّ الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- 1- الاهتمام الشديد بميدان إدارة الموارد البشرية؛
- 2- اقتناعنا بأنّ المورد البشري من أهمّ الموارد الإستراتيجية للمنظمات، نظرا لكونه محددا أساسيا لبقاء و نجاح و تقدّم المنظمات؛
- 3- معاناة الكثير من المنظمات اليوم، خاصّة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية و منها الجزائر، من انخفاض مستوى الإبداع، نظرا للكثير من العوائق ، و التي تعود غالبا إلى إهمال و عدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، و تفضيل الاستثمار في الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الموارد البشرية؛
- 4- اعتقادنا بأنّ ضعف أداء المنظمات الجزائرية يعود بشكل كبير إلى ضعف إدارة الموارد البشرية و تنميتها؛
- 5- من الأسباب الأساسية لنجاح العديد من المنظمات هو تبني هذه المنظمات لاستراتيجيات واضحة لتنمية الموارد البشرية؛
- 6- تُعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الأولى التي حاولت التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستم Stream System.

خامسا: أهمية الدراسة: بصفة عامّة تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمرّ به المنظمات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها و ضمان بقائها و زيادة قدرتها على المنافسة و لاسيما في ظلّ اقتصاد المعرفة؛
- 2- أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة و مساهمة بناءة في إثراء المكتبة للاستفادة منها مستقبلا؛
- 3- نتائج الدراسة مفيدة و ذات أهمية للطلبة و الباحثين و المنظمات؛
- 4- تسليط الضوء و تكوين معارف جديدة حول متغيرات الدراسة ؛
- 5- تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه موضوع تنمية الموارد البشرية في مجال الإدارة من جهة ، و لتزايد دور المعرفة التي تشكل ثروة اقتصاد المعرفة من جهة أخرى.

سادسا: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية و إدارة الإبداع في المنظمة المدروسة؛
- 2- رفع كفاءة الطالب نفسه من خلال إطلاعها و إحاطتها على الأسس النظرية لهذا الموضوع؛
- 3- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع للباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة بدراسة جديدة تكون دعما لمن يريد التعمق في دراسة هذا الموضوع؛
- 4- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الإبداع في المنظمة المدروسة؛
- 5- السعي إلى الوصول إلى نتائج و توصيات يمكن للمنظمات الجزائرية بصفة عامة، و المنظمة المدروسة بصفة خاصة الاستفادة منها في تنمية و تطوير مواردها البشرية لتحقيق الإبداع؛
- 6- محاولة اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الأثر والارتباط بين تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كمتغير مستقل و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة كمتغير تابع؛
- 7- تحديد الفروق الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية.

سابعا: حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة تمت هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، زمنية، مكانية و بشرية، و التي سنوضحها بالتفصيل كالاتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول تنمية الموارد البشرية من خلال مدخل التدريب و التحفيز و إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التطرق إلى المفاهيم النظرية لتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.
- 2- الحدود المكانية: اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية على منظمة ستريم سيستيم Stream System المختصة في مجال الصناعات الإلكترونية في الجزائر و التي تقع وحدتها الإنتاجية في بئر توتة و التي سوف نُقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، و تعتبر المنظمة من بين أهم المنظمات على المستوى الوطني و الدولي نظرا لريادتها في مجال نشاطها.
- 3- الحدود الزمانية: بُغية الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى النتائج و الاستنتاجات التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار فترة زمنية تُقدّر بستة أشهر من الموسم الجامعي 2019-2020، بالإضافة إلى أننا قمنا باختيار فترة زمنية تمتد من 2014 إلى 2020 من أجل التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية العاملين في منظمة ستريم سيستيم Stream System.
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين فقط داخل منظمة ستريم سيستيم Stream System و الذين ينتمون إلى مختلف المستويات و الوظائف الإدارية فيها.

ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي و الذي يُعتبر مناسباً لهذا النوع من الدراسات، و هذا من خلال الوصف و التحليل و دراسة الحالة، ففي الجانب النظري تم استخدام أسلوب الوصف و التحليل و الذي يتركز على جمع المعلومات من مختلف المراجع سواء كانت كتب، مقالات أو رسائل علمية... الخ، و التي قامت بتناول متغيرات الدراسة و القيام بتحليلها، و أمّا في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة المدروسة.

تاسعا: الدراسات السابقة:

بالرغم من تعدد الدراسات حول متغيرات الدراسة، إلا أنّ هناك نقص في الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، حيث مكّنا المسح المكتبي الذي قمنا به من حصر الدراسات السابقة في محورين أساسيين، محور يتعلّق بالدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول و المتمثل في تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، أمّا المحور الثاني فيتعلّق بالدراسات السابقة التي تناولت المتغير الثاني و المتمثل في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، لذا سيتمّ عرض ما تمّ الحصول عليه من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة عرضاً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

1- الدراسات السابقة التي تناولت تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

– دراسة Achyut Gnawali بعنوان: Human Resource Development Practices Empirical Evidence From Nepal Rastra Bank, **Kathford Journal of Engineering and Management, Vol 1, N °1 Nov 2018**، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى وجود برامج تدريبية و دورها في زيادة الأداء التنظيمي في المنظمة المدروسة، و لأجل تحقيق هذا فقد تمّ توزيع 180 استبانة على العاملين في بنك راسترا بالنيبال، و تمّ استرجاع 149 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، و خلّصت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة لعلّ أبرزها و أهمّها ما يلي:

- ✓ من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في المنظمة المدروسة؛
- ✓ تُعطي المنظمة المدروسة أهمية كبيرة لتطوير و تدريب العاملين و هذا واضح من خلال آراء المستجوبين التي بلغت 70%؛
- ✓ أوضحت الدراسة أنّ 68% من عينة الدراسة كان رأيهم أنّ المنظمة محلّ الدراسة لا تُعطي الوقت الكافي للعملية التدريبية؛
- ✓ تقوم المنظمة بتوفير فرص تنمية المهارات و القدرات للعاملين الجدد، و هذا ما توضحه آراء العاملين و التي بلغت 80%؛

- دراسة بلخضر ناصيرة تحت عنوان الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2016-2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية و الروابط الإستراتيجية بينها و بين اقتصاد المعرفة، و كذا معرفة مدى مساهمة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى عرض تجارب بعض الدول في بناء اقتصاد المعرفة و استخلاص النتائج من خلالها، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الأنشطة الاستثمارية في المنظمات المعاصرة نظرا لأهميتها الكبيرة في زيادة المعارف و القدرات و التي تعود بالإيجاب عليها؛

✓ أنّ الاستثمار في تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل خلق الثروة المعرفية وإستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة، من خلال الترابط بين وظيفة تنمية الموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة، فخصائص اقتصاد المعرفة تستدعي أساليب جديدة في التفكير و صنع السياسات الاقتصادية بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة و المعرفة بحد ذاتها ترتبط إلى حد كبير برأس المال البشري الذي ترتفع فيه فرص التطور كالإبداع، فبناء اقتصاد المعرفة مرتبط بشكل مباشر بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية و إستراتيجية إدارة المعرفة؛

✓ يُعتبر الإبداع و الابتكار من المحاور الأساسية التي تُدعم بناء اقتصاد المعرفة؛

✓ من خلال دراسة تجارب كل من ماليزيا، الصين، فنلندا و كوريا الجنوبية و دولة الإمارات العربية المتحدة أكدت الدراسة أنه لا يمكن الاعتماد فقط على الاستثمار في التعليم لبناء اقتصاد المعرفة، بل يجب أن يكون هناك تفاعل بين الركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة، بداية بخلق مناخ ملائم لإقامة مشروعات اقتصادية، و بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار، و إقامة بنية تحتية رئيسية لاقتصاد المعرفة من خلال تعزيز تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أخيرا النهوض بالتعليم.

- دراسة نبيلة جميعع، رابع بوقرة تحت عنوان تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول 2017، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطوير هذه السياسات، و من أجل تحقيق هذا فقد تم توزيع 108 استبانة على المستجوبين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم استرجاع 90 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية و خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة لعل أهمها ما يلي:

✓ رغم وجود سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة و لكن بدرجة متوسطة، إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب و خاصة في ظل الإمكانيات التي تُوفرها الدولة لدعم قطاع التعليم العالي و البحث العلمي؛

✓ توجد معوقات تحول دون تطوير و تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية و الديموغرافية.

- دراسة بلخيري مراد تحت عنوان تنمية الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع) ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 21 ،ديسمبر 2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية و من أجل تحقيق هذا فقد تم توزيع استبانة على المبحوثين من منظمين صناعيين جزائريين، فالأولى هي منظمة عمومية وهي وحدة صناعة أنابيب الري الزراعي، أما الثانية فهي منظمة تابعة للقطاع الخاص وهي وحدة المكيفات والغسالات التابعة لمنظمة كوندور إلكترونيكس، حيث تم توزيع 79 استبانة في المنظمة الأولى و توزيع 87 استبانة في المنظمة الثانية، ليصل المجموع النهائي لعينة الدراسة إلى 166 مفردة موزعة على كل المستويات الإدارية، و توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية ما زالت متأخرة إلى حد كبير عن الممارسات التي تعتمدها المنظمات العالمية الرائدة؛

✓ تواجه المنظمات الصناعية الجزائرية تحديات كبيرة في تنمية مواردها البشرية من أجل مواكبة و التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي يسمح لها بتحقيق النمو و الاستمرار؛

✓ نظرا لأهمية الموارد البشرية الكبيرة و يجب على المنظمات التوجه إلى العمل الاستراتيجي فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية.

- دراسة يرقى حسين تحت عنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2007 – 2008، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمنظمة سوناطراك في ظلّ التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال وهذا من خلال جمع البيانات و المعلومات من إدارة الموارد البشرية في المنظمة و القيام بتحليلها و تفسيرها، و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن من بين أهم أسباب فشل العديد من المنظمات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، و لن يتحقق النجاح لهذه المنظمات إلا بزيادة الاهتمام به و السعي لتنمية مهاراته و قدراته لتحقيق الميزة التنافسية؛

✓ نظرا لما تمتلكه منظمة سوناطراك من ثروة بشرية يتطلب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية بالمنظمة و خاصة في ظل نشاط هذه المنظمة الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف و مهارات و قدرات عالية ، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة من المنظمات الأجنبية فإنه من الضروري المحافظة على الموارد البشرية و تنميتها و توفير بيئة مناسبة للعمل؛

✓ يستفيد عدد كبير من العاملين بمنظمة سوناطراك من الالتحاق بدورات تدريبية متنوعة، تساهم في الرفع من معارفهم و مهاراتهم و قدراتهم ، و التي بدورها تؤدي إلى تحسين أدائهم ؛

✓ رغم تزايد ميزانية تنمية الموارد البشرية في منظمة سوناطراك، إلا أنّ نتائج هذه العملية لا تظهر بشكل ملموس وإنجازات، حيث يمكن القول أنّ أثر التدريب على العمل غير موجود، كما أنّ العائد على العاملين المتدربين غير واضح من حيث تحسن الأداء.

2- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة:

- دراسة عمر جبرائيل الصليبي بعنوان واقع إدارة الإبداع و الابتكار لدى عمداء جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة 02، العدد 12، ديسمبر 2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدارة الابتكار و الإبداع لدى عمداء كليات الجامعة و أثر ذلك على تطوّر كلياتهم، إلى جانب التعرف على مستوى و أهميّة إدارة الإبداع و الابتكار لدى عمداء الكليات في جامعة القدس الفلسطينية، و من أجل تحقيق هذه الأهداف تمّ توزيع 58 استبانة موزّعة على 18 كلية، و تمّ استرجاع 46 استبانة قابلة للتّحليل الإحصائي، و من أهمّ النتائج التي توصّلت إليها هذه الدراسة:

✓ مستوى إدارة الإبداع و الابتكار لدى عمداء كليات جامعة القدس كانت متوسطة و يرجع ذلك إل ضعف تبني الأفكار الجديدة والاستفادة منها و عدم تقديم التشجيع و التحفيز للعاملين لطرح مبادراتهم الإبداعية؛
✓ عدم الاهتمام بالأفكار التي يطرحها العاملين أي عدم أخذها بعين الاعتبار ممّا يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء البشري؛

- دراسة فتان الطيب تحت عنوان دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة سيدي بلعباس الجزائر، 2014-2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع بأبعاده المختلفة (التوجه نحو الإبداع، تقبّل التغيير، تشجيع الإبداع و منتج جديد) و بين التنافسية (التّميز و الاستجابة) في المنظمة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس ENIE، حيث تمّ توزيع 400 استبانة على العاملين، و تمّ استرجاع 367 استبانة، و في الأخير تمّ استبعاد 17 استبانة غير معبأة و بقيت 350 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية، و من أهمّ النتائج التي توصّلت إليها هذه الدراسة نجد:

✓ أشارت النتائج إلى الاهتمام المتوسّط بالإبداع بأبعاده المختلفة في المنظمة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس ENIE رغم مجال نشاطها، و أنّها بحاجة كبيرة إلى تدعيم مشاريع الإبداع؛
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإبداع بمختلف أبعاده والتنافسية في المنظمة محلّ الدراسة؛
✓ لا تمتلك المنظمة المدروسة مصلحة خاصّة بالإبداع، و هذا ما يدلّ على غياب الركيزة الأساسية لقيام الإبداع؛
✓ لا تقوم المنظمة المدروسة بتطبيق كلّ الأساليب الإبداعية التي تم إبرازها في الجانب النظري، بالإضافة إلى اعتمادها على خبراء خارجيين للتخطيط للمنتجات الجديدة، ممّا يؤدي لقتل الروح الإبداعية لدى العاملين في المنظمة؛

- ✓ حسب وجهة نظر أفراد العينة المدروسة فإن اهتمام المنظمة المدروسة بالإبداع كركيزة أساسية في تحقيق التنافسية يبقى متوسطاً.
- دراسة بلخضر مسعودة تحت عنوان **تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة**، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسويق و إستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة الجزائر، 2014-2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تحفيز المورد البشري بنوعيه المادي و المعنوي على الإبداع بالمنظمة، بالإضافة إلى معرفة واقع التحفيز المادي و المعنوي بالمنظمات محل الدراسة، و من أجل تحقيق هذا فقد تم توزيع 203 استبانة موزعة على العاملين في خمس منظمات اقتصادية، و بعد معالجة البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها:
- ✓ من خلال معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التحفيز المادي بالمنظمات الخمس المدروسة منخفض، أما مستوى التحفيز المعنوي في هذه المنظمات فكان متوسطاً؛
- ✓ تسجيل مستوى متوسط لعناصر الإبداع لدى الباحثين في المنظمات المدروسة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي بمختلف أبعاده (الأجر، المكافآت، المشاركة في الأرباح) على الإبداع بالمنظمات محل الدراسة؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي (الترقية، الاستقرار الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، التدريب والعمل نفسه) على الإبداع في المنظمات محل الدراسة.

- دراسة (Cheng Ling Tan , Aizzat Mohd Nasurdin) تحت عنوان **Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol 9, N° 2, 2011، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، إدارة الحياة المهنية، التدريب نظام المكافآت و التوظيف) و بين الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات و الابتكار الإداري)، و من أجل تحقيق هذا فقد تم اختيار عينة تتكوّن من 647 منظمة صناعية ماليزية، حيث تم استرجاع 171 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية، و بعد تحليل البيانات المحصل عليها و تحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي في المنظمات محل الدراسة؛

✓ التدريب له تأثير مباشر على الابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات و الابتكار الإداري) في المنظمات المدروسة، و يمكن القول أنّ التدريب في هذه المنظمات المدروسة يساعد على تعزيز قدرات و مهارات العاملين ممّا يسمح لهم بتوليد أفكار جديدة ستكون مفيدة لعملية الابتكار التنظيمي.

- دراسة براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة اليرموك العراق 2002 حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلّمة، إلى جانب التعرف على العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلّمة و بين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، و من أجل تحقيق ذلك فقد تمّ اختيار عيّنة تتكون من 300 عامل في مختلف المستويات الإدارية، و تمّ استرجاع 143 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية و توصلت نتائج الدراسة إلى نتائج عديدة لعل أهمّها:

- ✓ عناصر المنظمة المتعلّمة (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع و الاستفهام، التمكين و تفويض الصّلاحيات و التقييم و المراجعة) في المنظمة محلّ الدراسة تُطبّق بمستوى متوسط حسب آراء المستجوبين؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين عناصر المنظمة المتعلّمة و الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة ؛
- ✓ كان تطبيق إدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة تطبيق ذو مستوى متوسط.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة و التي تطرقت إلى متغيّرات الدراسة كلٌّ على حدى، أي دراسات تناولت متغيّرات تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة، و دراسات أخرى تناولت متغيّرات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، و رغم طول فترة إنجاز هذه الدراسة إلاّ أنّه لم نتمكن من إيجاد أيّ دراسة تطرقت إلى موضوعنا بالتفصيل أو بشكل مباشر حيث وجدنا دراسات عديدة تتعلّق بتنمية الموارد البشرية أو بالإبداع، و يمكن القول أنّ دراستنا من الدراسات القليلة التي قامت بالربط بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة مع دراسة حالة منظمة ستريم سيستيم Stream System في مجال الصناعات الإلكترونية، و بعد مراجعة النتائج التي جاءت في الدراسات السابقة يمكن القول أنّ الدراسات التي تناولت المتغيّرات الأولى سعت إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها و بعض الدراسات هدفت إلى إبراز علاقة تنمية الموارد البشرية و علاقتها ببعض المتغيّرات كالأداء التنظيمي و اقتصاد المعرفة، أمّا الدراسات الخاصة بالمتغيّرات الثاني و المتمثل في إدارة الإبداع سعت إلى توضيح واقع و دور إدارة الإبداع في تلك المنظمات التي درستها و محاولة ربطه ببعض المتغيّرات و الملاحظ أنّ معظم الدراسات السابقة التي تطرقتنا إليها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، أمّا فيما يخصّ عيّنة الدراسة فهناك بعض الدراسات التي اختارت العاملين في المنظمات الصناعيّة، و هناك من اختارت العاملين في الجامعات، و هناك من اختارت العاملين في المنظمات الماليّة، و هناك من اختارت العاملين في قطاع الاتصالات.

ولعلّ ما يميّز دراستنا عن الدراسات السابقة هو محاولة التعرف عن مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة مع دراسة حالة منظمة ستريم سيستيم Stream System النشطة في مجال الصناعات الإلكترونية، و هدفت دراستنا إلى التعرف على واقع و مدى تأثير تنمية

الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التدريب ، التحفيز و إدارة المعرفة) و إدارة الإبداع ، بالإضافة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية و إدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة، و من أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بتوزيع 180 استبانة على العاملين في المنظمة ، كما تمّ استخدام المنهج الاستنباطي باعتباره مناسباً لمثل هذه الدراسات، و أمّا من ناحية أداة الدراسة فقد تمّ الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و تمّ تحليل هذه البيانات باستخدام SPSS v 26 (برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية)، و من حيث الأساليب الإحصائية فقد تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) و أساليب الإحصاء الاستدلالي (معامل التّبات ألفا كرونباخ Cranbach Alfa ، اختبار كولومجروف - سمرنوف Sample K-S ، معامل الارتباط لبرسون Pearson Correlation، تحليل التّباين الأحادي ANOVA One Way ، اختبار الانحدار الخطّي البسيط Simple Regression، بالإضافة إلى اختبار الانحدار المتعدّد Multiple Regression

عاشرا: صعوبات الدراسة: تتمثل أهمّ الصّعوبات و العقبات و التي تمّ تجاوزها بحمد الله و توفيقه فيما يلي:

1- في جانب الدراسة الميدانية واجهتنا مشاكل عديدة و كثيرة، لعلّ أهمّها صعوبة قبول إجراء تريض في المنظمات الوطنية التي قمنا بإرسال طلبات إجراء تريض ميداني لها (Enie ,Eniem,Iris,LG,Geant، اتّصالات الجزائر و صيدال) و السّبب الرئيسي لهذا جائحة الكوفيد 19؛

2- شحّ و صعوبة الحصول على بعض المعلومات و الإحصائيات من طرف منظمة ستريم سيستيم Stream System، و خاصّة فيما يتعلّق بإحصائيات تنمية الموارد البشرية في المنظمة محلّ الدراسة

3- صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيانات بحجّة انشغال الإدارة و العاملين و عدم تفرّغهم و هذا بسبب مصادفة فترة توزيع الاستبيان لنهاية سنة 2020 التي يزداد ضغط العمل فيها من جهة و جائحة الكوفيد 19 من جهة أخرى؛

4- الإطالة في الرّد من طرف منظمة ستريم سيستيم Stream System فيما يخصّ الوقت المتفق عليه لاسترجاع الاستبيانات التي تمّ تسليمها، فقد بلغت مدّة استرجاع الاستبيانات أكثر من شهر من وقت تسليمها.

إحدى عشر: هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية تمّ تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظريّة والفصل الرابع تطبيقي و هي كالتالي:

الفصل الأوّل: تمّ تقسيم هذا الفصل و الذي جاء بعنوان المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة إلى ثلاثة مباحث ، حيث سوف نتطرّق في المبحث الأوّل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مفهوم هذه الإدارة ، بالإضافة إلى أهمّ وظائفها و أبرز التّحديات المعاصرة التي تواجهها، أمّا في المبحث الثّاني فقد تمّ التعرف على الإطار العام لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و هذا من خلال إبراز مفهوم ، خصائص و أهميّة اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى تقديم مفهوم و أهميّة تنمية الموارد البشرية و أهمّ الأسباب التي تؤدّي بالمنظّمات إلى تنمية هذه الموارد في ظلّ اقتصاد المعرفة، أمّا

في المبحث الثالث و الأخير فقد تمّ التعرف على الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة انطلاقاً من خصائص و مسؤوليات و وظائف تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة وصولاً إلى عناصر اقتصاد المعرفة الداعمة لتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى المؤشرات المحفزة على اندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة.

الفصل الثاني: بعنوان مدخل إلى إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة و الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول حاولنا إبراز الإطار الفكري للإبداع في المنظّمات المتعلّمة من خلال التعرف على مفهوم المنظّمات المتعلّمة و آليات التّحول من المنظّمات التقليديّة إلى المنظّمات المتعلّمة، بالإضافة إلى تقديم مفهوم الإبداع و أهمّ خصائصه و أنواعه، أمّا في المبحث الثاني فقد تمّ التعرف على مقوّمات إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة من خلال توضيح مفهوم إدارة الإبداع و أهمّ الأسباب الدافعة إلى تبنيه من قبل المنظّمات المتعلّمة، كما تمّ إبراز أيضاً مستويات إدارة الإبداع و تقديم أساليب تنمية الإبداع، أمّا في المبحث الثالث فقد تمّ التّطرق إلى سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة و هذا من خلال معرفة عناصر العمليّة الإبداعية في المنظّمات المتعلّمة و مراحلها و أهمّ نماذج إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة، بالإضافة إلى توضيح أهمّ المعوقات التي تُحوّل دون التّحول إلى المنظّمات المتعلّمة.

الفصل الثالث: الذي جاء بعنوان مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظّمات المتعلّمة، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول تمّ إبراز دور التّدريب في إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة و هذا من خلال التّطرق إلى مفهوم التّدريب و خصائصه و معرفة أساليب و خطوات العمليّة التّدريبية و مدى مساهمته في تدعيم العمليّة الإبداعية، أمّا في المبحث الثاني فحاولنا توضيح دور التّحفيز في إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة من خلال تقديم مفهوم التّحفيز و أهميّته و أهدافه، بالإضافة إلى نظريّاته و أنواعه و التعرف على مدى مساهمته في تدعيم العمليّة الإبداعية، أمّا في المبحث الثالث فقد توضيح دور إدارة المعرفة في إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة و هذا بإبراز مفهوم إدارة المعرفة و أهمّ عمليّاتها و مدى مساهمتها في تدعيم العمليّة الإبداعية في المنظّمات.

الفصل الرابع: هو عبارة عن دراسة تطبيقية حول واقع و مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها على إدارة الإبداع في المنظّمات الجزائرية بصفة عامّة و منظّمة ستريم سيستيم (Stream System) بصفة خاصّة، حيث تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تمّ تقديم المنظّمة المدروسة بالتّعرف على تطوّرها التاريخي و مهامها و أدوارها بالإضافة إلى التعرف على واقع أساليب تنمية الموارد البشرية (التّدريب، التّحفيز و إدارة المعرفة)، أمّا في المبحث الثاني فحاولنا توضيح مجتمع و عينة الدّراسة أدواتها، بالإضافة إلى تبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، و في المبحث الثالث تمّ تحليل بيانات الدّراسة و اختبار الفرضيات و هذا باستخدام برنامج **SPSS v 26** (برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية).

و في نهاية الدّراسة تمّ إدراج خاتمة حاولنا فيها توضيح أهمّ النتائج المتوصّل إليها وكذلك أهمّ التوصيات و الاقتراحات إلى جانب اختبار الفرضيات.

الفصل الأول: المداخل النظرية لتنمية
الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

في ظلّ التّحديات الهائلة و التّغيرات السّريعة الّتي تشهدها بيئة أعمال المنظّمات و خاصّة في المجال التّكنولوجي ظهر مصطلح اقتصاد المعرفة والقائم على المعرفة الّتي تُمثّل أساس نجاح المنظّمات الحديثة وأساس نموّها واستمرارها. و في ظلّ هذه التّحديات تعيّرّت التّظرة إلى الموارد البشريّة و أصبحت من الثّروات الأساسيّة لأيّ منظّمة مهما كان حجمها و نشاطها و من المحدّدات الإستراتيجيّة لنجاحها أو فشلها و الضّامنة لبقائها و استمرارها و خاصّة في خضام الظّروف البيئية المحيطة الّتي تتميز بشدّة التّعقيد و السّرعة في شتّى الميادين، ممّا دفع المنظّمات إلى الاستفادة من هذه الموارد بالعمل على تطويرهم و السّهر على تنمية مهاراتهم و قدراتهم و هذا باستخدام طرق و أساليب مختلفة، و يتجسّد هذا من خلال وظيفة إدارة الموارد البشريّة الّتي تُعدّ دعامةً أساسيّةً من الدّعائم الّتي تقوم عليها أيّة منظّمة.

يُعتبر مفهوم تنمية الموارد البشريّة من أهمّ المفاهيم الإداريّة الّتي تسعى المنظّمات إلى تبنيّه من أجل مواكبة التّغيرات السّريعة و التّحديات الكبيرة الّتي تشهدها بيئة الأعمال و خاصّة في ظلّ الاقتصاد المبني على المعرفة وهذا عن طريق استخدام مختلف الأساليب و الإستراتيجيّات للرفع من كفاءة المورد البشري و فعاليّته و زيادة مهاراته و معارفه ، لتصبح قادرة على تحقيق أهداف المنظّمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التّطرق إلى أهمّ النّقاط انطلاقاً من مفهوم إدارة الموارد البشريّة وتطوّرها و أهمّ الوظائف الّتي تقوم بها و أهمّ التّحديات الّتي تواجهها في ظلّ اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى معرفة أهمّ التّوجّهات المستقبلية لهذه الإدارة، ثمّ نتطرّق إلى تنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة و هذا انطلاقاً من إبراز مفهوم اقتصاد المعرفة و خصائصه وصولاً إلى توضيح مفهوم تنمية الموارد البشريّة و أهمّيّتها و أهمّ الأسباب الّتي تدفع المنظّمات لتنمية مواردها البشريّة في ظلّ هذا الاقتصاد، وفي الأخير سوف نتطرّق إلى الاتّجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة و هذا من خلال التّعرف على خصائص تنمية الموارد البشريّة في ظلّ هذا الاقتصاد، ثمّ التّطرق إلى وظائف أو مداخل هذه التّنميّة، إلى جانب معرفة عناصر اقتصاد المعرفة الدّاعمة لتنمية الموارد البشريّة وذلك من خلال التّطرق إلى المباحث التّاليّة:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة؛

المبحث الثّاني: الإطار العام لتنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة؛

المبحث الثّالث: الاتّجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

تعدّ الموارد البشرية من الموارد الأساسية للمنظمة حيث لا يمكن للمنظمات أن تُحقّق أهدافها إلاّ بتوفّر هذه الموارد بالمنظمة بدون هذه الموارد ما هي إلا مجموعة من المباني، المعدات و الآلات فقط، وبدون هذا المورد لا يمكن أن توجد أو تكون أي منظمة ، و هذا ما تؤكّده مقولة هنري فورد H.Ford " يمكنك أن تأخذ مصانعي وتحرق المباني الخاصة بي ولكن اترك لي العاملين وسوف أقوم ببناء الأعمال من جديد"، لذلك اهتمت المدارس الإدارية بمختلف منطّريها في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد الإستراتيجي، و بسبب أهميّة هذه الموارد فقد عملت المنظمات على تهيئة الظروف المناسبة لها من أجل أن تؤدي الأعمال والأنشطة الموكّلة إليها بأفضل كفاءة و فعالية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يُعتبر التصنيع نقطة البداية التي نَبّهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أنّ ظهور المنظمات الصناعية وتنوّع أنشطتها و زيادة تعقّد بيئتها أدّى إلى بروز مفاهيم إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطوّرت إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر وسنحاول في هذا المطلب التعرف على التطورات والمراحل التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية وأهم العوامل التي ساهمت في تطورها، و يجب الإشارة أنّ قيادة و إدارة الموارد البشرية في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالفرد سواء كان عاملاً أو ربّ عمل، حيث قامت بتحديد الكثير من المفاهيم الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهمّها مجالات الاختيار و التعيين و مجالات المسؤولية و التفويض، مجالات القيادة و الرقابة على العاملين، مجالات التصحّح و الاستشارة و مجالات التعويض المادّي.

أولاً: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع: إنّ المتمعّن في تاريخ الفكر الإداري يجد أنّ الحضارات القديمة استخدمت بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يظهر ذلك من خلال الحضارة البابليّة الحضارة المصريّة و الحضارة الصينيّة ، وهنا يُطرح السؤال أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تُخطّط وتُوجّه و تُنظّم وتقود وتُحفّز الموارد البشرية، وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلى أن العملية الإدارية ركّزت على استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محدّدة هي الإنتاج الزراعي بالإضافة إلى الجمع بين الملكية والإدارة، حيث كان المالك هو المدير الذي يُنظّم ويوجّه ويُنسّق ويُقيّم العاملين في القطاعات الزراعيّة¹، و انتشر في هذه المرحلة نظام الإنتاج العائلي الذي يركّز على منح الأولويّة في التوظيف للأقارب والأصدقاء، بينما اتّسمت الأجور بالقلّة مع عدم تناسبها مع الأداء المقدم²، و كان النمط

¹ محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

الأكاديميّة العربيّة البريطانيّة للتعليم العالي، د.س، ص 10

² بحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسيّة للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصّص تسيير ،جامعة الجزائر 03، 2003-2004، ص 69.

السَّائد آنذاك هو الإنتاج اليدوي، وبالتالي لم تكن هناك حاجة مُلحة لاستخدام الأساليب العلميَّة لتطوير الموارد البشرية؛¹

ثانياً: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلميَّة: في سنة 1890 ظهر في الدَّول الصَّناعيَّة مفهوم يُدعى تحقيق الرِّفاهية الصَّناعيَّة وهو مجموعة من البرامج الَّتي قامت المنظَّمات الصَّناعيَّة بتصميمها لتحسين ظروف العمل المادِّية والصَّحيَّة للعاملين فيها إلى جانب تصميم المصانع الَّتي تتوفَّر على الشُّروط المناسبة لممارسة العمل²، وامتدَّت هذه الفترة ما بين القرن السَّابع عشر و القرن الثَّامن عشر وقد تميَّزت هذه الفترة بظهور الكثير من الكتابات الَّتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري ككتاب آدم سميث Adam Smith سنة 1776 بعنوان "ثروة الأمم"، و من بعده كتاب شارل باباج Charles Babbage سنة 1832 بعنوان "اقتصاديَّة الآلة و التَّصنيع" و الَّذي يضمُّ مبدأ تقسيم العمل، مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل، أي أنَّ العمل الجيِّد يساهم في تحسين الإنتاجيَّة ممَّا يُؤدِّي إلى زيادة الأجر للعاملين من جهة و زيادة أرباح لأرباب العمل، وكتاب أندريو Andrew سنة 1835 المعنون "بفلسفة التَّصنيع" الَّذي كان له الدَّور الكبير في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصَّة بإدارة الموارد البشريَّة، وكلِّ هذه الظُّروف أدَّت إلى تطوُّر الفكر الإداري بصفة عامَّة، و تزامنت هذه التَّطورات بالتَّغير في المستوى المعيشي و تحسُّن المستوى الثَّقافي للعاملين بصفة خاصَّة، زيادة الطَّلب على تخفيض وقت العمل، إدراك المنظَّمات للحاجات البشريَّة للعاملين و التَّغير في عوامل البيئة الخارجِيَّة؛³

ثالثاً: ظهور الثَّورة الصَّناعيَّة: أدَّى ظهور الثَّورة الصَّناعيَّة في القرن التَّاسع عشر إلى بروز بيئة عمل تميَّز بظهور الآلات و المصانع الكبيرة، الاستغناء أحياناً عن اليد العاملة، سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ووضوء وأتربة وأبخرة) و ظهور فئة مُلاحظين ومُشرفين و رقابة روتينيَّة على العاملين⁴، حيث كان أوَّل ظهور لمصطلح إدارة الموارد البشريَّة في المنظَّمات الصَّناعيَّة من طرف منظِّمة هنري فورد Henri Ford لصناعة السيَّارات في الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة سنة 1914 بمسمَّى أطلقه عليها مؤسَّسها تحت اسم إدارة الاستخدام، و هذا بسبب توسُّع حجم أعمال المنظَّمات و ظهور وظائف اختيار و تعيين و تأهيل الموارد البشريَّة و تحديد رواتبهم و أجورهم رأى H. Ford بأنَّ هناك ضرورة لإحداث إدارة خاصَّة لرعاية شؤون الاستخدام والتَّوظيف بدلا من المشرفين الَّذين كانوا يقومون بهذه المهمَّة.⁵

¹ محمد حسين سيد، مرجع سبق ذكره، ص 10

² واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعَّالة للموارد البشريَّة في خلق الميزة التنافسيَّة للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسَّسات الجزائريَّة -حالة مؤسَّسات المنطقة الصَّناعيَّة أولاد يعيش البليدة، أطروحة تدخل ضمن متطلَّبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التَّسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2014-2015، ص 14

³ نادر كامل، الإدارة الإستراتيجيَّة للموارد البشريَّة، المركز العربي لإدارة الموارد البشريَّة، مقال متاح على الرِّابط الإلكتروني التالي (تاريخ الإطَّلاع

2019/11/19 على الساعة 10 و 43 دقيقة): <https://hrdiscussion.com/hr92314.html>

⁴ طاهر محمد الكلاذ، إدارة و تنمية الموارد البشريَّة، دار عالم الثَّقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 17.

⁵ واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

و تميّزت هذه الفترة (1900-1930) بالتوسع الكبير في استخدام الآلات و إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، حيث أدّت هذه الثورة إلى زيادة هائلة في الإنتاج، و ظهور العديد من المشكلات النفسية و الاجتماعية للعاملين بسبب ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين نظرا لما سببه نظام المصنع الكبير و إحلال الآلة مكان العامل؛¹

رابعا: المدرسة الكلاسيكية: اعتمدت هذه المدرسة بمختلف نظرياتها و اتجاهاتها الفكرية على عدد من الافتراضات حول المنظّمات و العاملين، و تتمثل أهم مدارسها في مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التنظيم الإداري (التقسيمات الإدارية) و النظرية البيروقراطية.

أ- مدرسة الإدارة العلمية: نشر فريدريك تايلور Taylor Frederick * سنة 1911 مبادئ الإدارة العلمية باعتبارها تنويع سنوات من العمل والدراسة في نهج جديد للإدارة، حيث بدأ في سنة 1900 تقريبا يُنظر إليه على أنه أب الإدارة العلمية باعتباره أول من قام بتطبيق المبادئ العلمية في الإدارة²، حيث لاحظ أنّ العاملين يتكاسلون و لا يستعملون كافة طاقاتهم في العمل فقام بالتركيز على الوقت والحركة، حيث تقوم هذه الإدارة على أساس تحليل العمل وتقسيمه (استعمال عدّة أعضاء من الجسم في الوقت نفسه)، و ظهرت نتائج ذلك على الواقع من خلال الزيادة في إنتاجية العاملين في مصنع الحديد و الفحم الذي كان يعمل فيه³، و حاول تايلور Taylor أن يُنظّم العلاقة بين الإدارة و العاملين و ذلك من خلال عدّة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق الاختيار المناسب للعاملين و تدريبهم و إعطائهم أجور محفزة⁴. و تتمثل أهم مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي⁵:

1- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة و التجربة في حلّ المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في أسلوب المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع معايير قياسية لظروف العمل المتمثلة في الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة؛

2- اختيار العاملين و القيام بتدريبهم و تنمية وتطوير مهاراتهم وفقا لأسس علمية، و يتمّ هذا من خلال توظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات و القدرات و المؤهلات التي تتطلبها كلّ وظيفة؛

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص14.

* تايلور فريدريك مهندس ميكانيكي أمريكي، ولد سنة 1856 في مدينة فيلاديلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ تلمذته كصانع مصابيح، و عُيّن في ذلك العام في منظمة ميديفال للصلب كعامل عادي، وفي غضون ثماني سنوات ارتقى من عامل عادي إلى مراقب عمال وميكانيكي وضابط وقت ثم مساعد مهندس للعمل، وقد استطاع أن يحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز، كما استطاع أيضا خلال دورة رأس العمل أن يُطوّر و يُحسن أسلوب الإدارة والذي عُرف بنظام العمل، والذي أسماه زملاؤه نظام تايلور، وهو نظام إدارة علمية، وتوفي تايلور سنة 1915.

² Richard A. Swanson, Elwood F. Holton, **FOUNDATIONS of HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California, 2001, p 53

³ شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين

مستواهم، وزارة التربية و التعليم، الجزائر، 2011، ص13

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016، ص20.

⁵ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

- 3-** التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و العاملين ،حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل و تحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العاملون التنفيذ، أي وظيفة إدارية للمدير و وظيفة تنفيذية للعامل؛
- 4-** تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين لتحقيق أهداف المنظمات، و هذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بسبب العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين و العاملين؛
- 5-** اعتبر تايلور Taylor أنّ حافز الإنتاجية العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع بما يُسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة، أي ربط الأجر بالإنتاج، أي كلما زادت إنتاجية العامل زاد أجره و العكس صحيح. و بالرغم من أنّ تايلور Taylor قدّم مساهمة كبيرة في التوفيق بين العاملين وأصحاب العمل، إلا أنّ عمله ظلّ يُعاني من قصور نتيجة انخيازه لصالح أرباب العمل لأنّه اعتبر العاملين كما لو كانوا سلعة في سوق العمل، ممّا جعل الجوّ مهيئاً لاستقبال اتجاهات جديدة لتعبئة القوى البشرية في الإنتاج.¹
- و لعلّ من أهمّ الانتقادات التي وُجّهت لهذه المدرسة هو إغفالها و تجاهلها للجوانب الإنسانية للعاملين و تركيزها على التحفيز المادي فقط، إلى جانب نظرها إلى العاملين أنّهم مجرد آلة، و عدم السماح للعاملين بالمشاركة بأفكاره و آرائه.²
- و بصفة عامة فقد وُجّهت مجموعة من الانتقادات لهذه المدرسة و تتمثل أهمّها فيما يلي:³
- 1-** مطالبة العاملين بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن تُقابلها أجور أعلى بنفس الدرجة؛
- 2-** إهمال للعنصر الإنساني في التعامل مع العاملين؛
- 3-** التركيز على الجانب الرسمي وإهمال الجانب غير الرسمي .

¹ الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة عتابة الجزائر 2010-2011، ص 38-39.

² علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 33.

³ شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس الجزائر، 2015-2016، ص 6.

ب- مدرسة التنظيم الإداري (التقسيمات الإدارية): يُعتبر هنري فايول "Henry Fayol" * أول من قام بتطوير مدخل عام للإدارة، حيث لُقّب بمؤسس الفكر الإداري الحديث، و حاول من خلال دراساته الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي تُنظّم العمل الإداري على مستوى المنظمة ككلّ وليس على مستوى الموارد البشرية فقط و اهتم بوصف وظائف المدير و لخصّ أفكاره في كتابه " General and Industrial Management " الذي صدر سنة 1916 وبناء على الأنشطة أو الوظائف استطاع فايول Fayol أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتُشكّل هذه المبادئ أساس نظريته الإدارية وتمثّل هذه المبادئ في تقسيم العمل، السّلطة و المسؤولية، الانضباط أيّ الالتزام بالنظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافآت أي تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم، المركزية في اتّخاذ القرارات، تدرّج السّلطة أو التسلسل الهرمي، الترتيب و التنظيم، المساواة و العدالة في التعامل مع العاملين، الاستقرار الوظيفي، المبادرة و تنمية روح الجماعة (الفريق).¹

ج- النظرية البيروقراطية: يُعتبر العالم الألماني ماكس وير Max Weber * من أبرز المؤسّسين لهذا الاتجاه و يتميز هذا النموذج بالخصائص التالية:²

- 1- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرئسي: حيث أنّ السّلطة تتوزّع بشكل هرمي على كلّ عامل في المنظمة؛
- 2- التخصص الدقيق: أي لكلّ عامل في المنظمة اختصاص معين وفقاً للنصوص و اللوائح؛
- 3- الاختيار العقلاني للعاملين: حيث يتمّ العاملين وفقاً للمؤهلات المطلوبة و على أساس الكفاءة؛
- 4- دوام الراتب: الذي يتحدّد وفقاً لمرتبة العامل و لأقدميته في المنظمة؛
- 5- الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتمّ تدرّج العامل في الوظائف حتّى يُحال على التقاعد بأجر دائم مدى حياته؛
- 6- التنظيم الرسمي: هو مجموعة من الأنظمة يقومون بها العاملين لتحقيق هدف مشترك في ظلّ السّلطة و القيادة.

* ولد هنري فايول سنة 1841 لعائلة فرنسية بُرجوازية، و عمل في سنة 1860 مديراً لمجموعة من مناجم الفحم في كومنتري بفرنسا و من أبرز أعماله كتاب "الإدارة العامة للمصانع General and Industrial Management " والذي نشر في مجلّة رابطة صناعة المعادن سنة 1916 ، وقد توفّي سنة 1925.

¹ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد التسوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص36-37.

* ولد ماكس وير في ألمانيا سنة 1864، و هو أحد أشهر علماء علم الاجتماع الألمان حيث شغل منصب أستاذ جامعي في العديد من الجامعات الألمانية و توفّي سنة 1920.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص13-14.

خامسا: مدرسة العلاقات الإنسانية: أدت دراسات هوثورن* بشكل كبير في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية¹ حيث في سنة 1927 شارك إلتون مايو Elton Mayo* في سلسلة من التجارب في مصانع هوثورن في ويسترن إلكتريك و برعاية مجلس البحوث الوطني للأكاديمية الوطنية للعلوم²، حيث ركزت هذه المدرسة على أنّ إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل، بل تتأثر أيضا بالاهتمام بالعاملين و التّمسّط الإشرافي عليهم و الخدمات المقدّمة إليهم³، وبعبارة أخرى وجدت التجارب أنّ العاملين كانوا مدفوعين للعمل بعلاقاتهم الاجتماعية أكثر من الظروف الماديّة في العمل.⁴

حيث تحوّل اهتمام الإدارة بالموارد البشرية خلال الثلاثينات و الأربعينات من القرن العشرين، إلى إتباع أساليب العلاقات الإنسانية نتيجة للتّائج التي أظهرتها تجارب هوثورن، و التي توصلت إلى أنّ إنتاجية العامل تتأثر بعوامل نفسية و اجتماعية و أنّ شعور العامل و عواطفه تتأثر بظروف العمل المختلفة مثل علاقات العاملين ببعضهم البعض، و نماذج القيادة الإدارية الموجودة بالمنظمة، و لذلك فإنّ معاملة العامل باحترام تُؤدّي إلى تحسين مستوى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها و عن وظيفته و تدفعه إلى زيادة إنتاجيته.⁵

* تجارب هوثورن Howthorne هي تجارب أجريت ما بين 1927 – 1935 في مصانع شركة وسترن إلكتريك و هي مختصة في صنع الهواتف وخدمات الاتصالات في مدينة شيكاغو الأمريكية، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل و فترات الراحة، على إنتاجية العاملين المشاركين في التجارب، و قد استنتجوا أنّ زيادة إنتاجيتهم تعود إلى شعورهم بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص و بسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم.

¹ Chris W. Callaghan, Capital-centric versus knowledge-centric paradigms of human resource management: A historical perspective, *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, Vol 16, N° 1, 2016, p 6

* جورج التون مايو Elton Mayo هو عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي ولد يوم 26 ديسمبر 1880 في أستراليا و هو الذي قام بتأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث عمل كأستاذ في جامعة بنسلفانيا و هارفارد و اشتهر بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و من أهم أعماله العلمية كتاب المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية *The Human Problems of an Industrial Civilization* سنة 1933، و كتاب المشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية *The Social Problems of an Industrial Civilization* سنة 1945، و توفي يوم 7 سبتمبر 1949 في بريطانيا.

² Richard A. Swanson, Elwood F. Holton, *Op Cit*, p 54

³ محمد حسين سيد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ Zorlu Senyuçel, *Managing The Human Resource In The 21st Century*, Ventus Publishing ApS, 2009, p26

⁵ إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشري-مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر، 2007-2008، ص 4-6.

و من أهم المبادئ التي تعتمد عليها هذه المدرسة في تحليلها للإدارة على أنّ العلاقات الإنسانيَّة بين العاملين هي الأساس أو الرّكيزة التي يجب أن تعتمد عليها الإدارة، و تتمثّل أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:¹

أ- احترام الصّفات الشّخصيَّة للعاملين في المنظّمة (المشاعر، الرّغبات، الخلفيَّات و الكرامة)، وتركهم يتصرّفون بحريَّة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛

ب- إشراك العاملين في صنع و اتّخاذ القرارات الإستراتيجيَّة و الإداريَّة و تشجيع العمل الجماعي ؛

ج- خلق مناخ إيجابي و بيئة عمل مُحفّزة، وذلك بالتّحول من أسلوب إعطاء الأوامر إلى أسلوب التّشاور ؛

د- التّركيز على الحوافز المعنويَّة باعتبارها تلعب دورا رئيسيًّا في تحفيز العاملين وشعورهم بالرّضا الوظيفي والنّفسي؛

هـ- الأجر لا يتعلّق بالإنتاج عكس المدرسة العلميَّة.

و من أهم الانتقادات التي تمّ توجيهها لهذه المدرسة هي التّركيز الشّديد على إشباع الحاجات الإنسانيَّة للعامل، وإغفالها للتّنظيم الرّسمي، كما أنّها لم تأخذ بعين الاعتبار الصّراعات الموجودة داخل المنظّمات²، كما فشلت أيضا في أخذ الفروق الفرديَّة بين العاملين، فلكلّ عامل شخصيَّة تختلف عن الأخرى داخل المنظّمة.³

سادسا: إدارة الموارد البشريَّة المعاصرة: ظهرت إدارة شؤون الموظّفين سنة 1946 وكان الهدف الرّئيسي منها تلبية الحاجة المتزايدة للعاملين، و في الخمسينات تمّ وضع تشريعات و قوانين لتحسين ظروف العمل تسمح بتلبية الاحتياجات الصّحيَّة للعاملين و زيادة حقوقهم والحفاظ على سجلّات توظيفهم (تاريخ البدء، الأجر، استحقاق الإجازة)، و في الستينات ركّز المفكّرون الإداريُّون أمثال ماسلو، أرجريس وهيرزبرج Maslow, Argys et Hitzberg بشكل أكبر على الموارد البشريَّة ولفت الانتباه إلى ممارسات جديدة متعلّقة بهذه الموارد مثل الدّافع و الاحتياجات المختلفة للعاملين و علاقتها بالأداء، و في الثّمانينات والتّسعينات كانت وظيفة إدارة الموظّفين التّقليديَّة تتعرّض لانتقادات شديدة على حدّ سواء من المنظّمات الأكاديميَّة والتّجاريَّة، وقيل أن إدارة شؤون الموظّفين التّقليديَّة لم تعد كافية بما يكفي للتّعامل مع التّغيرات الجديدة في البيئَة، وبالتالي ظهرت إدارة الموارد البشريَّة.⁴

و يمكن القول أن مجال تحوُّل ممارسات إدارة الموارد البشريَّة من التّقليديَّة إلى المعاصرة كان بشكل ملحوظ بين 1980 و 1990، حيث بحلول 1980 تمّ تغيير اسم إدارة شؤون الموظّفين إلى إدارة الموارد البشريَّة (HR) في الولايات المتحدَّة الأمريكيَّة، و في سنة 1990 أطلقت و كأول مرّة الجمعيَّة الأمريكيَّة لإدارة شؤون الموظّفين (ASPA) مصطلح إستراتيجيَّة الموارد البشريَّة SHRM.⁵

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

² علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 4-6.

⁴ Zorlu Senyuçel, Op Cit, p15

⁵ Chris W. Callaghan Op Cit, p 8

و لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي ركيزة أساسية في المنظمات الحديثة و توسّعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية و مساهمة في ربحية المنظمة و نموها و استمرارها ، كما أيقنت المنظمات الحديثة أنّ المورد البشري لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطوّرت و تقدّمت، فالعنصر البشري هو المفكر و هو المبدع و هو المبتكر و هو المطور، التي من خلاله يمكن للمنظمات أن تزيد من أرباحها.¹

و تتّصف هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص تتمثل أهمها في الاعتراف برأس المال الفكري، زيادة المكافآت و التحفيز كما تنظر المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية على أنّها شريك استراتيجي، و على أنّها من الركائز الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية، إدارة التنوع و الاختلاف، إدارة المهوبة، التدريب الإلكتروني ، التوظيف الإلكتروني العمل عن بعد، ترتيبات عمل مرنة ، فرق عمل افتراضية و توازن الحياة الشخصية مع الحياة العملية.²

و نظرا لما أحدثته التغيرات الحديثة في شتى المجالات و الميادين أصبح يُنظر إلى المورد البشري بأنّه حجر الأساس و المورد الإستراتيجي الذي يمكن للمنظمات أن تعتمد عليه لتحقيق مختلف أهدافها، و تتمثل النظرة الحديثة للمورد البشري في النقاط التالية:³

أ- يُعتبر المورد البشري طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الابتكارات و عنصرا فاعلا و قادرا على تقديم الأفكار الإيجابية للمنظمة ؛

ب- ترتفع كفاءة و فعالية المورد البشري في حالة إذا ما عمل في إطار فريق عمل يشتركون جميعا في تحقيق أهداف مشتركة؛

ج- يُنظر للمورد البشري في الفكر الإداري الحديث أنّه يجب احترامه و استثمار طاقاته باعتباره شريكا في العمل و ليس مجرد أجير .

وقد انتشر مفهوم إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات وهذا التحول حمل في مضامينه و طياته ما يلي:⁴

أ- العاملين أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله تعالى على سائر مخلوقاته؛

ب- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ؛

ج- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلاّ بواسطة عاملين مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة؛

د- أهداف المنظمة وأهداف العاملين يُكتمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة و أنّ باستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل و احتياجات العاملين.

¹ حمزة العلوان و آخرون، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية و الفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص50-51.

² Ruth Tubey et al, History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective, **European Journal of Business and Management**, Vol 7, N° 9, 2015, p 145-146

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، 1997، ص34-35.

⁴ نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة المسيلة الجزائر، 2015-2016، ص68.

و اقترح بير و آخرون Beer et al سنة 1985 نموذج هارفارد الذي يتكون من استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتمثل في أربعة مجالات أساسية و هي: ¹

أ- مشاركة العاملين: هذا هو المدى الذي يتم فيه تشجيع العاملين على مشاركة أفكارهم الإبداعية و المشاركة في الاستشارات التنظيمية وإجراءات صنع القرار التي تعود بالفائدة على المنظمة ؛

ب- تدفق الموارد البشرية: تُشارك جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة العاملين (تخطيط الموارد البشرية تصميم الوظائف، التوظيف والاختيار ومراجعة الأداء وإنهاء الخدمة،...)

ج- أنظمة المكافآت: الأساليب المالية و غير المالية التي يتم من خلالها الاعتراف بالعاملين؛

د- أنظمة العمل: يشمل النظر في الملائمة بين العاملين وأماكن عملهم (التكنولوجيا، مكان العمل، وفرق العمل).

ومما سبق يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية الحديثة تختلف بصفة جذرية عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I - 01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اهتمت هذه الإدارة بعقل العامل و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبداع و المشاركة في حلّ المشاكل و تحمّل المسؤوليات	اهتمت هذه الإدارة بالبناء المادي للعامل، كما ركزت على الأداء الروتيني لمهام العامل دون إتاحة الفرصة له للتفكير و الإبداع و اتّخاذ القرارات
ركّزت على الحوافز المعنوية والتّمكنين و منح الصّلاحيات للمشاركة في تحمّل المسؤوليات	ركّزت هذه الإدارة على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل
تنمية الموارد البشرية تمثّل تنمية إبداعية و إطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند العامل و تنمية العمل الجماعي.	اتّخذت التّدريب كأسلوب وحيد لتنمية الموارد البشرية و الذي يركّز على إكساب العامل مهارات يستخدمها في أداء عمله.

المصدر: صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص5

يُوضّح الجدول (I - 01) المقارنة بين النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة أو المعاصرة لها، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة تنحصر في ضرورة احترام العاملين واستثمار قدراتهم وطاقاتهم بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب و الملائم لهم، بالإضافة إلى تركيزها على التحفيز المعنوي و تنمية هذه الموارد من خلال تشجيع العمل الجماعي و روح الفريق.

¹ Ruth Tubey et al, Op Cit,p 146

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعدّ الموارد البشرية دعامة أساسية من دعائم نجاح و تطور المنظمات ،فهى مصدر للأفكار و المعارف المبدعة و هى الأساس فى تحويل هذه الأفكار إلى منتجات و خدمات و هى التى تقوم بتخطيط أهداف المنظمة .

أولاً: تعريف الموارد البشرية: تُعتبر الموارد البشرية أعظم أصول أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها و هى التى تسمح بتحقيق أهدافها و غاياتها¹، و رغم الاختلافات بين المؤلفين فى تقديم تعريف للموارد البشرية إلاّ أنّ كلّ التعريفات تُصَبّ فى اتجاه واحد، وفيما يلي نُقدّم بعض التعريفات من أجل استخلاص تعريفاً مُوحداً وأكثر وضوحاً

أ- التعريف الأول: الموارد البشرية عنصر من عناصر الإنتاج الأساسية الأخرى كالأموال والتكنولوجيا، وهى التى تجعل تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، كما تُعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف المنظمة.²

ب- التعريف الثاني: تُعرّف على "أنّها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات الإدارية و التخصصات التى تعتمد عليهم المنظمات فى تحقيق أهدافها".³

ج- التعريف الثالث: هى الثروة الأساسية فى أيّ منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية و هى من المحددات الأساسية لتطور المنظمة و استمرارها ،حيث تشمل الموارد البشرية كلّ العاملين فى المنظمات و فى مختلف المستويات الإدارية.⁴

د- التعريف الرابع: هى عبارة عن مجموعة من العاملين فى المنظمة بغضّ النظر عن وظائفهم و أجناسهم و الذين يشكّلون القوّة العاملة فى المنظمة و الذين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.⁵

و بصفة عامة فالموارد البشرية عبارة عن مجموعة من العاملين الموجودين داخل المنظمة ،سواء كانوا رؤساء أو رؤوسين رجالاً أو نساء، و الذين تمّ توظيفهم لتنفيذ الأعمال الموكّلة إليهم و تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية: على الرّغم من كثرة التعريفات التى تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلاّ أنّها تتحدّ فى مضمونها و فيما يأتى مجموعة من هذه التعريفات:

أ- التعريف الأول: عرّف Schuler سنة 1995 إدارة الموارد البشرية على أنّها تلك " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية و الاهتمام بمختلف جوانبها فى المنظمة، إلى جانب السّهر على استخدام العاملين استخداماً فعّالاً والحفاظ عليهم و تطويرهم بما يحقق أهداف المنظمة".⁶

¹ P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiofor, The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity , *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol 3, N° 10, October 2013,p 250

² طاهر محمد الكلاذه، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 19.

⁴ بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية فى التنظيمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 21 ديسمبر 2015، ص 336.

⁵ P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiofor, *Op Cit*,p 253

⁶ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة فى الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن

ب- **التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية هي العلم والفن الذي يحكم العلاقات الموجودة بين العاملين في المنظمة بهدف أن تكون فعالة وكفؤة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمجتمع وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها (التخطيط التنظيم، التوجيه، التحكم، الشراء، التطوير، التعويض، الصيانة والاضباط والفصل).¹

ج- **التعريف الثالث:** يقصد بها على أنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة وتقييم كافة هذه العمليات، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى، كما تحرص هذه الإدارة على تنمية الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر.²

د- **التعريف الرابع:** عرّفها staffing على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب واستقطاب العناصر البشرية والقيام بتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف المناسبة لها من أجل استخراج أفضل طاقاتها.³

هـ- **التعريف الخامس:** هي عبارة عن وظيفة موجودة داخل المنظمة والتي تشمل مجموعة الأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية كالتخطيط، التوظيف الاختيار، التوجيه، التدريب، التقييم والتحفيز.⁴ و مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة مختلف وظائفها بكلّ فعالية، وبتعبير مختصر فهي الإدارة التي تُرافق المورد البشري منذ أول تعيين له حتى آخر يوم لخروجه من المنظمة، و تتمثل هذه السياسات والممارسات فيما يلي:

1- تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة الموارد البشرية؛

2- التوظيف: الاستقطاب، الاختيار و التعيين؛

3- تنمية و تطوير الموارد البشرية؛

4- نظام التعويضات و المكافآت و تحسين ظروف العمل؛

¹ Ida Ayu Oka Martinia et al, Improving Cooperative Performance through Human Resource Development Efforts, **International Journal Of Social Sciences And Humanities**, Vol 1 ,N° 3, December 2017,p 51

² بسيني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2005، ص17.

³ حمزة العلوان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁴ P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezeji for, **Op Cit**,p 251-252

ثالثاً: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية: سنحاول من هذه النقطة أن نُبين أهمية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذكر أهم أهدافها.

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- زيادة قدرة المنظمة على استقطاب العاملين الأكفاء للعمل بها و الاحتفاظ بهم، و هذا من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية نوعاً و كمّاً؛

2- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين و تنمية قدراتهم في المدى القصير و البعيد، و هذا من خلال التوظيف الفعال الذي يُحقق مبدأ الرّجل المناسب في المكان المناسب؛

3- تقييم الأداء و التدريب يساعدان المنظمة على تنمية مواردها البشرية و إكسابهم المهارات و المعارف الجديدة و التي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات و المهام المستقبلية، كما أنّ الإدارة الفعّالة للموارد البشرية تقوم بتحفيز العاملين في المنظمة لأداء أفضل ما عندهم من أجل زيادة ولائهم و انتمائهم إلى منظماتهم؛

4- السّهر على تنفيذ الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية و التي تضمن تحقيق المنظمة لأهدافها و السّهر على توفير قنوات اتّصال فعّالة بين العاملين و إدارة المنظمة؛²

5- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ما يلي:³

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين؛

- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛

- إبداء النصّح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى؛

- حتّ مدرء الإدارات على إتّباع نُظم السّلامة اللاّزمة لحماية العاملين.

¹ بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

² أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعّالة للموارد البشرية- دليل المدير المحترف-، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، 2014، ص52

³ لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتّصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في

علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال،، جامعة الجزائر 03، 2007-2008، ص136.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية: تنبع أهمية الموارد البشرية في المنظمات من خلال أدوارها الإستراتيجية، حيث تقوم هذه الإدارة بتوظيف جميع المهارات الموجودة في العامل و محاولة توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:¹

1- إتباع المنظمة لمنهجية رفع معارف العاملين و مهاراتهم من خلال برامج تدريبية لكافة العاملين مهما اختلفت مواقعهم و مستوياتهم؛

2- العمل على تخفيض دوران العمل و السعي على المحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم؛

3- تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة و المتمثل في ضمان البقاء و الاستمرارية؛

4- وضع نظام مكافآت وحوافز فعال يسمح بتحقيق مبدأ العدالة في المنظمة؛

5- وضع نظام يسمح بالحفاظ على الموارد البشرية و خاصة في ظل التغيير وعدم الاستقرار في هذه الموارد، أي تسهر المنظمة على الحفاظ على العاملين عن طريق توفير الظروف المحفزة و المشجعة لهم؛

6- ضمان توفير العاملين كما و كيفا للمنظمة؛²

7- محاولة وضع نظام تحفيزي فعال و السهر على تحسين العلاقات داخل المنظمة من خلال تخفيض الصراعات الداخلية و مساعدة العاملين على التطور داخل المنظمة و السهر على تطبيق النظام الداخلي للمنظمة.³

و هناك عدد من الباحثين قام بتقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات و هي كما يلي:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المنظمات بموارد بشرية فعالة و محاولة تطوير و تنمية هذه الموارد من مختلف جوانبها، و تتمثل أهم الأهداف فيما يلي:⁴

1- تحقيق الولاء: يُقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة و الإخلاص لها؛

2- الجودة: يُقصد بها جودة العاملين و الخدمات التي تُقدمها المنظمة للعملاء؛

3- التنبؤات: وضع التنبؤات بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل؛

4- الخطط: وضع مختلف الخطط و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و الإشراف على تنفيذها.

¹ طاهر محمد الكلاذ، مرجع سبق ذكره، ص6-7

² ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص136.

³ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، 2013، ص31-32.

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص44.

ب- الأهداف على مستوى المجتمع: تتمثل في الأهداف التالية:¹

1- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛

2- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية و ربحية؛

3- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛

4- توفير الحماية للعاملين و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام غير السليم لهم؛

ج- الأهداف المحققة للأفراد العاملين: تتمثل في النقاط التالية:²

1- توفير فرص عمل متناسب مع مهارات و قدرات العاملين و معارفهم؛

2- توفير مناخ عمل مُحفّز و مُشجّع تسوده العلاقات الجيدة بين العاملين؛

3- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا و متكافئا؛

4- تقديم فرص للترقية الوظيفية للعاملين.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد أدى التطور الكبير في مختلف المجالات و اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز قيام و نمو أي منظمة، و يتفق جميع الباحثين باختلاف وجهاتهم على أنّ وظائف إدارة الموارد البشرية تتكوّن من التخطيط، تنمية الموارد البشرية (التدريب)، التحفيز ، تقييم الأداء تحليل و توصيف الوظيفة والعمل، صيانة الموارد البشرية و التوظيف.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية): يعني تحديد الاحتياجات الحالية و المتوقعة من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بغرض تطوير خطط خاصة بهذه الموارد التي تُوضّح الفئة المستهدفة من التعيين أو الفئة التي سيتم تدريبها لسدّ هذه الاحتياجات³، كما تُعدّ هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و هي عبارة عن عملية يتمّ من خلالها الموازنة بين احتياجات الموارد البشرية و العرض المتوفّر من هذه الموارد، و محاولة معالجة الفائض أو العجز⁴، و تهدف هذه الوظيفة إلى تحديد احتياج المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، و يتطلّب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين و تحديد ما هو معروض و متاح منها و المقارنة بينهما لتحديد العجز.⁵

¹ محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان الجزائر، 2015-2016، ص 10.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ أحمد جابر حسنين علي، مرجع سبق ذكره، ص 53

⁴ صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 40.

⁵ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2003، ص 44.

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تُعتبر نشاط مُهم وجوهري للمنظمة وذلك للأسباب التالية:¹

أ- يخدم نشاط التخطيط أهداف متعددة خاصة بالعامل و المنظمة ، فعلى مستوى العامل ومن خلال التخطيط الفعال يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى مستوى المنظمة تُحقق الملائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية؛

ب- تقليل تكلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يُفترض أن يُوجّه للإجابة على الأسئلة التالية: ما كمّ ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟ وكيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟ و متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ و أين تستخدم هذه الموارد؟

ثانيا: تنمية الموارد البشرية: تُعرف على أنّها عبارة عن عملية لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تحسين مهاراتهم و قدراتهم²، و من أهم أساليب تنمية و تطوير الموارد البشرية نجد التدريب الذي هو عبارة عن عملية تسمح للعاملين لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة و التي تُؤدّي إلى تحسين أدائهم و زيادة كفاءتهم³، و تهدف هذه الوظيفة إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى مستقبلا وتزويدها بشكل مستمر بكلّ ما هو جديد وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة⁴، و تتمّ وظيفة تنمية الموارد البشرية ب:⁵

أ- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين؛

ب- تشكيل مجموعات العمل ذات الكفاءة العالية؛

ج- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل العاملين في المنظمة.

ثالثا: تحفيز الموارد البشرية: يعتبر بعض الباحثين أنّ وظيفة التحفيز مُحرك أساسي للطاقة البشرية لبلوغ الأهداف المرجوة و المنشود الوصول إليها، وتمثّل الحوافز مجموعة العوامل التي تقوم المنظمة بتهيئتها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وتفعيلها بما يزيد من كفاءة أدائهم، وقد تكون هذه الحوافز ماديّة كالمنح التشجيعية والعلاوات أو معنويّة كالترقيات الشرفية والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا في العمل؛⁶

¹ قاسم شاوش سعيدة، دور و أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة 02، العدد 11، الجزء الأول، جوان 2015، ص 272.

² Richard A. Swanson ,Elwood F. Holton, Op Cit,p 4

³ MM Mehlape, The Role of Human Resource Development in Improving Municipal Service in South Africa, The 2nd Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives , Botswana , 26 - 28 July 2017,p 108

⁴ يرفي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ،جامعة الجزائر 03، 2007-2008، ص 31.

⁵ نادر كامل، مرجع سبق ذكره.

⁶ الطيب بوسافل، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

رابعا: تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء عاملها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على كفاءة العاملين و على أوجه القصور في هذا الأداء و محاولة معالجته من خلال التدريب و التطوير¹ ، و يهدف تقييم الأداء إلى تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته و محاولة تحسين وتطوير أدائه كما يساعد تقييم الأداء المنظمة في:²

أ- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور أو في الترقية أو في النقل؛

ب- توفير المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى العامل أو المنظمة؛

ج- تشجيع التحسين والتطوير في الأداء، فتقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه ولاقترح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته و قدراته؛

خامسا: تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل: تم تعريفها على أنها عملية تنظيم العمل على أساس المهام اللازمة لأداء وظيفة معينة، وتشمل عملية التصميم، محتوى الوظيفة (واجبات ومهام الوظيفة)، مؤهلات شاغل الوظيفة والمكافآت الخاصة بكل وظيفة³، كما تهتم هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة لأي وظيفة من وظائف المنظمة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها؛⁴

سادسا: صيانة الموارد البشرية: تظهر أهمية هذه الوظيفة من خلال:

أ- توفير السلامة: يظهر هذا من خلال تصميم و وضع المنظمة لبرامج فنية و إدارية مشتركة من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث والعمل على التقليل من آثارها وما يترتب عليها من إصابات العمل؛⁵

ب- توفير الصحة: يتم هذا من خلال تصميم برامج صحية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي، وذلك من خلال التأمين الصحي للعاملين وتصميم برامج توعوية خاصة ببيئة العمل؛⁶

سابعا: التوظيف (التعيين والاختيار): هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إمداد المنظمة بالعاملين الذين هي بحاجة إليهم في الوقت المناسب.⁷

¹ سهلية محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² قاسم شاوش سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³ Sonia Margarita Muñoz Sanchez, Eva Katherine Macias Garcia, Human Resource Development in Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences: Technical University of Manabí (1998-2018), **Human Resource Development Efforts, International Journal Of Social Sciences And Humanities**, Vol 3 ,N° 1, April 2019, p 4

⁴ سهلية محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁵ ومان محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁶ يريقي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁷ S. Riasudeen, **Human Resource Development** , Master Of Management, Depertment of Management studies, PONDICHERRY UNIVERSITY, Inde, N.d, p 11

المطلب الرابع: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد شهد العالم في بدايات القرن الواحد والعشرين مجموعة من التطورات السريعة في شتى المجالات، و لعلّ أهم مجال هو مجال إدارة الموارد البشرية حيث تمّ الانتقال بإدارة الموارد البشرية و ممارستها و تغيّرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة عادية في المنظمة إلى وظيفة إستراتيجية ذات أهمية كبيرة في المنظمة.

أولاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: تميّزت العقود الأخيرة من القرن العشرين و حتى مطلع القرن الواحد والعشرين بالعديد من المتغيّرات المتسارعة التي تشهدها بيئة المنظمة في كلّ الميادين، و التي أبرزت مجموعة من التّحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية، وتتمثّل أهمّها فيما يلي:

أ- ثورة المعلومات و الاتصالات: ساهم هذا التطور الهائل و الكبير في تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث العديد من التغيّرات الاقتصادية و الاجتماعية، وهذا ما دفع المنظمات إلى تغيير سبل تعاملها مع الموارد البشرية في ضوء تعدّد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب الموارد البشرية؛¹

ب- التشريعات و اللوائح الحكومية: تتمثّل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية فيه حيث أنّ معظم السياسات التي تعمل فيها هذه الموارد تحكمها لوائح و تشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تتمحور في تطبيق هذه اللوائح في مختلف المجالات كالاختيار، الأجور، لذلك فإنّ معايير كفاءة إدارة الموارد البشرية هو درجة مهارتها وقدراتها على الإمام والتحكّم بهذه التشريعات و الاجتهاد في تطبيقها؛²

ج- إدارة المعرفة: يُعرّف العصر الحالي بعصر المعرفة حيث أصبحت اقتصاديات العالم تعتمد على المعرفة بشكل كبير و أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة، و تقوم هذه الإدارة على أساس أنّ المعرفة هي المورد المهم في المنظمة و تسعى لتوليد معارف جديدة عن طريق المورد البشري؛³

د- التّحول من عصر الصّناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات: إنّ التطورات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية شكّل تحدياً كبيراً على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت هذه التطورات إلى تغيّرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات⁴، و نتج عن التّوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تُعدّل سياساتها اتجاه العاملين لتتلاءم وتتكيف وفقاً لهذه التغيّرات التكنولوجية؛⁵

¹ بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2016-2017، ص34.

² شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

⁴ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص9.

⁵ محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص24.

هـ- إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتّحجيم : تتّجه الكثير من المنظّمات لأسلوب التّحجيم أو التّقليص من أجل ضمان بقائها و استمرارها ، فقد اضطرت بعض المنظّمات بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2008 إلى التّخلص من الموارد البشرية ذوي المهارات الأقل عن طريق تبني اتجاهات جديدة لإعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية أو إعادة هيكلة مواردها البشرية و مراجعة سياسات التّوظيف و الأجور و المزايا لمواكبة متغيّرات الأزمة.¹

ثانيا: التّوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية: بالنّظر إلى التّحديات البيئية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تتّجه المنظّمات إلى إتباع سياسات وتوجهات جديدة في تعاملها مع مشكلات تتّصل بالعاملين ، و من أهم هذه التّوجهات:²

أ- إيجاد ظروف عمل أفضل: يتعيّن على المنظّمات العمل على تحسين ظروف العمل وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم و مهاراتهم من خلال التّدريب، ممّا يساعد المنظّمة على الحفاظ على مواردها البشرية و جذب الكفاءات البشرية و ضمان معدّل الاستقرار الوظيفي للعاملين؛

ب- التّوظيف الفاعل لقداامي العاملین : تسعى العديد من المنظّمات لحثّ العاملين من كبار السن على التّقاعد المبكر، بينما يؤيّد بعض الباحثين الفائدة من بقاء كبار السن في العمل حيث أنّ استمرار هذه الفئة في العمل يؤدّي إلى المساعدة في حلّ مشكلة النّقص في اليد العاملة و خاصّة في بعض التخصصات، و يساهم كبار السن في تطوير المنظّمات نظرا للخبرات التي اكتسبوها من خلال سنين عملهم أفضل من حديثي التّعيين؛

ج- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التّدريب : تعتبر الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التّدريب تحدياً رئيسياً تُواجهه إدارة الموارد البشرية، ولمساعدتهم على تطوير مهاراتهم يجب توفير أنواع مختلفة من التّدريب مثل التّدريب التقني، والتّدريب على وسائل الاتّصالات وكذلك التّدريب الإداري، ونظرا لبرامج التّدريب تتأثر باحتياجات البيئة و يجب تصميم برامج تدريبيّة تتناسب مع هذه التّغيرات؛

د- مواصلة التّركيز على التّخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية : ستّجه المنظّمات بشكل أكبر إلى ربط خططها في مجال الموارد البشرية بخططها الإستراتيجيّة ، و هذا يجعل الخطط تتميّز بالبساطة و قلة التّعقيد، و إشراك عدد أكبر من العاملين في تصميم خطط الموارد البشرية.

¹ واکلي کلتوم، مرجع سبق ذکره، ص45.

² نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذکره، ص88-89.

المبحث الثاني: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

في ظلّ التّحولات و التّغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال و التّحول إلى اقتصاد المعرفة و ما أنجز عنه من تحديات للاندماج فيه تظهر الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية من قبل كلّ منظمّة، حيث تسعى المنظمّات من خلال هذه التّسمية إلى تطوير قدرات و مهارات العاملين و جعلهم مؤهلين على ممارسة وظائف و مهام جديدة، بالإضافة إلى تزويدهم بكلّ ما هو جديد من أجل تمكينهم من التكيف و مواكبة مختلف المستجدّات في كلّ المجالات، ممّا يسمح للمنظمّات من تحقيق التّمو و الاستقرار.

المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

أدت التّغيرات السّريعة في بيئة أعمال المنظمّات و خاصّة في المجال التّكنولوجي إلى ظهور مفاهيم أو مواضيع جديدة في المجال الاقتصادي، ولعلّ من بين أبرز هذه المواضيع الاقتصادية مفهوم اقتصاد المعرفة و الذي يُعتبر نظامًا اقتصاديًا مُوازيا للنظام الاقتصادي التقليدي و الذي يركّز بشكل كبير على الاستخدام الواسع للمعرفة بمختلف أنواعها و أشكالها.

أولاً: مراحل تطوّر اقتصاد المعرفة: لقد تمّ استخدام مصطلح اقتصاد المعرفة لأول مرّة من قبل عالم الاقتصاد الأمريكي Peter Druker سنة 1969 في كتابه " The Age Discontinuity "، حيث يرى أنّ العالم فعلا أصبح يتعامل مع صناعات معرفيّة تكون البيانات مواردها الأوليّة و العقل البشري أدواتها و الأفكار منتجاتها الأساسيّة¹، و حسب منظمّة التعاون و التّسمية الاقتصادية سنة 2000 "منذ بداية القرن العشرين زاد إنتاج المعرفة بشكل كبير و في مختلف المجالات و الميادين الأمر الذي أدى إلى ظهور اقتصاد المعرفة والذي يستخدم المعرفة كأساس لخلق الثّروة و تحقيق المزايا التّنافسيّة"².

مرّ التطوّر الاقتصادي بعدّة مراحل، حيث تمثّلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الرّاعي و كان هذا النوع سائدا ما قبل سنة 1800 و الذي كانت ركيزته الأساسيّة الأرض التي يخدمها الفلاحين، ثمّ تلتها المرحلة الثانية و المتمثّلة في الاقتصاد الصّناعي ما بين 1800-1957 واستمرت هذه المرحلة فترة امتدّت من بداية الثّورة الصّناعيّة حتّى منتصف القرن الماضي تقريبا، ومع ثورة الحاسوب و تصاعد أهميّة المعلومات كعنصر أساسي للثّروة التّكنولوجيّة ظهرت المرحلة الثالثة و المتمثّلة في اقتصاد المعلومات، وبتعاظم دور المعرفة كمحرك محوري للاقتصاد و للمنظمّات و القائمة على العاملين و خبراتهم و قدراتهم على الإبداع و توليد المعرفة الجديدة، فإنّ اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام و الحديث عنه على نطاق متصاعد هو اقتصاد المعرفة، و الذي يمثّل المرحلة الحاليّة للتطوّر

¹ أفيني عقيلة، الأساليب الإداريّة للمؤسّسة المعاصرة في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، مجلّة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الثاني، العدد 19، 2018، ص 176.

² Jorge Alberto Romero Hidalgo, **Propuesta de un estándar para México de Gestión del Conocimiento eInnovación Tecnológica**, Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México, 2017, p 16

الاقتصادي¹، حيث بدأت ملامح اقتصاد المعرفة للظهور منذ خمسينات القرن الماضي، وبرزت بشكل كبير في بداية القرن الواحد والعشرين، وهذا بسبب التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة²، وفي بداية التسعينات برزت مقاربات تمثلت الأولى في زيادة الموارد المخصصة لإنتاج المعارف ونشرها من تعليم، تدريب، أبحاث وتنمية الموارد البشرية، أما الثانية فتمثلت في بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، و أدى تفاعل وتكامل هذين المقاربتين إلى ظهور اقتصاد المعرفة.³

و بعبارة أخرى يمكن القول أنّ التحول الحقيقي من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة بدأ في أوائل التسعينات، حيث أصبحت عوامل الإنتاج الكلاسيكية الأرض، العمل ورأس المال عوامل ثانوية وأصبحت المعرفة القائمة على التكنولوجيا والابتكار والخبرة والإبداع موردا أساسيا و إستراتيجيا للاقتصاد الجديد.⁴

والواقع الذي يبدو واضحا في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة هو أنّ الثروة والقيمة والتطور في المجتمعات والاقتصاديات فيها أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة، مما يعني أنّ مركز القوة في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية ومن قانون تناقص العوائد الذي ينطبق على السلع المادية إلى قانون تزايد العوائد بالنسبة للمعرفة والأفكار⁵، و مما سبق يمكن القول أنّه إذا كان وقود الاقتصاد الصناعي يعمل بالطاقة الكهربائية و البترولية فإنّ وقود الاقتصاد الجديد هو المعرفة و الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا حاسما⁶، و تجدر الإشارة إلى أنّ مظاهر أو ملامح الاقتصاد الزراعي و الصناعي لم تختفي تماما بحلول اقتصاد المعرفة، و لكن ما يُقصد به هو أنّ خصائص اقتصاد المعرفة أصبحت الصفات الأساسية و الغالبة على جميع القطاعات سواء كانت زراعية، صناعية و حتى خدماتية.⁷

¹ علي عبد الله، بوسهوه نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة الجزائر، العدد الأول، 2010، ص131.

² أقبيني عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص177.

³ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص37.

⁴ Norhaiza Binti Ishak et al, Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance, **Journal of Organizational Knowledge Management**, 2010, p 2

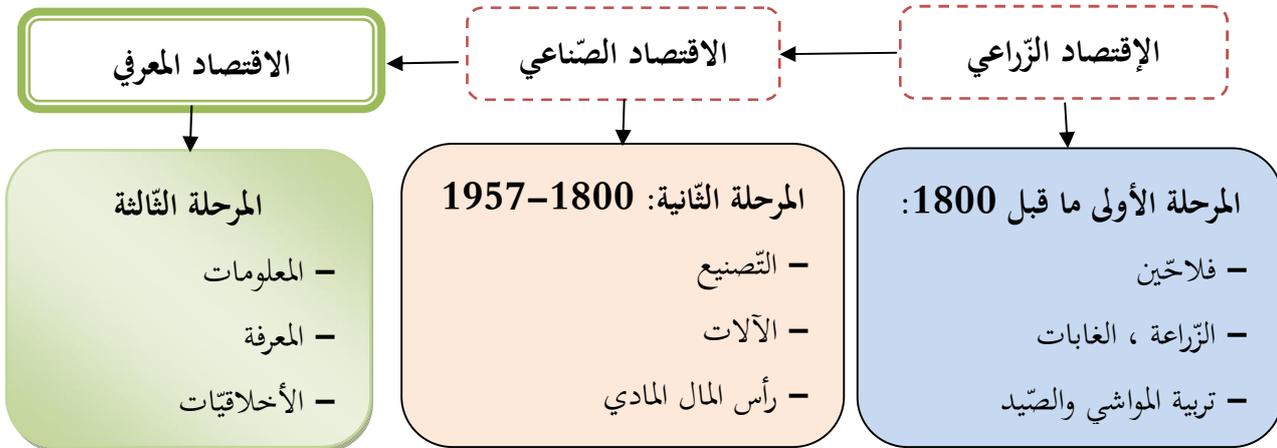
⁵ علي عبد الله، بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁶ Samah Souleh, The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria, **International Journal of Business and Management**, Vol 2 , N° 4, 2014, p82

⁷ أقبيني عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص177.

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح مراحل تطوّر الاقتصاد التي تمّ إبرازها في الشّكل الموالي.

الشّكل رقم (I-01): مراحل تطوّر الاقتصاد



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على علي عبد الله ، بوسهوه نذير ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلّة الاقتصاد

و التّسمية البشرية، جامعة البلديّة الجزائر، العدد الأوّل، 2010، ص131

يُوضّح الشّكل رقم (I-01) مراحل تطوّر الاقتصاد، حيث نلاحظ من خلاله أنّ الاقتصاد مرّ بثلاث مراحل أساسية فالمرحلة الأولى تتمثّل في الاقتصاد الزراعي في فترة ما قبل 1800 الذي كان يعتمد بشكل كبير على الزّراعة وتربية المواشي، والمرحلة الثّانية تتمثّل في الاقتصاد الصّناعي و الذي تميّز بزيادة التّصنيع و اختراع الآلات و ارتكز بشكل أساسي على رأس المال الماديّ و كان هذا خلال الفترة الممتدة بين 1800-1957، أمّا المرحلة الثّالثة و الأخيرة فهي تتمثّل في اقتصاد المعرفة الذي يُركّز على المعرفة و المعلومات و على رأس المال البشري.

و انطلاقاً ممّا سبق يمكن القول أنّ بعدما كانت عوامل الإنتاج تتمثّل في عناصر الأرض، العمل، رأس المال أصبحت الآن تضمّ عنصر المعرفة الذي يعتبر أهمّ عنصر من عناصر الإنتاج في الوقت الحاضر، فكما أنّه لا يمكن للعقل أن يستجيب لبعض العمليّات الدّهنيّة مثل الإحساس، السلوك من دون الاعتماد على التّفكير، فكذلك لا يمكن المزج بين عناصر الإنتاج بصورة فعّالة دون عنصر المعرفة، فالمعرفة هي العنصر المحرّك لباقي عوامل الإنتاج.¹

ثانياً: الفرق بين اقتصاد المعرفة و الاقتصاد التّقليدي: قبل التّطرق إلى تقديم تعريف لاقتصاد المعرفة (الاقتصاد الرّقمي اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الشّبكي، الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد الافتراضي) سوف نحاول توضيح أوجه الاختلاف بينه و بين الاقتصاد التّقليدي من خلال النّقاط التّالية:²

أ- من حيث طبيعة الموارد الاقتصادية: يتركز اقتصاد المعرفة على الموارد اللّاماديّة من بيانات و معلومات و معارف و برمجيات، عكس الاقتصاد التّقليدي الذي يتركز على الموارد الماديّة كالألات و المنتجات؛

¹ أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظلّ الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلّة الاقتصاد و التّسمية البشرية، جامعة البلديّة 02، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر 2014، ص287-288.

² بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسّسة: الزّهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسّسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصّص تسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2012-2013، ص13.

ب- من حيث طبيعة العوائد و الكلفة: يُركّز الاقتصاد التقليدي على عناصر العائد و الكلفة المادية، بينما اقتصاد المعرفة يتعامل مع العناصر الملموسة و غير الملموسة مثل عائد الاستثمار في مجال التّربية، والعائد من تنمية الموارد البشرية؛

ج- من حيث القيمة: يتعامل الاقتصاد التقليدي مع ثنائية قيمة المنفعة و التّبادل، أمّا الاقتصاد المبني على المعرفة إضافة إلى ما سبق فإنّه يتعامل أيضا مع القيمة الرّمزية و قيمة المعلومات؛

د- من حيث الملكية: يتعامل اقتصاد المعرفة مع الملكية الفكرية عكس الاقتصاد الآخر الذي يتعامل مع الملكية المادية؛

هـ- من حيث الاستهلاك: تنضّب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها عكس الموارد المعرفية التي تنمو مع زيادة استهلاكها حيث أنّ السلعة المعرفية يتمّ إنتاجها مرّة واحدة و لكنّها تُباع ملايين المرّات عكس السلع المادية التي تنتج مرّة واحدة و تُباع مرّة واحدة فقط؛¹

و- من حيث علاقة العرض و الطلب: ينمو سوق الاقتصاد التقليدي على أساس العرض، عكس اقتصاد المعرفة الذي ينمو و يزدهر على أساس الطلب.

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح الفرق بين الاقتصاد التقليدي و اقتصاد المعرفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I - 02): الفرق بين الاقتصاد الصّناعي و اقتصاد المعرفة

أوجه المقارنة	الاقتصاد الصّناعي	اقتصاد المعرفة
طبيعة الموارد الاقتصادية	يعتمد الاقتصاد الصّناعي على الموارد المادية كالألات و المنتجات؛	يعتمد اقتصاد المعرفة على الموارد اللامادية من بيانات و معلومات و معارف و برمجيات
طبيعة العوائد و الكلفة	يُركّز الاقتصاد الصّناعي على عناصر العائد و الكلفة الملموسة؛	يتعامل مع العناصر الملموسة و العناصر غير الملموسة مثل العائد من تنمية الموارد البشرية؛
من حيث القيمة	يتعامل الاقتصاد المبني على الصّناعة مع ثنائية قيمة المنفعة و التّبادل؛	إضافة إلى ما سبق فإنّه يتعامل أيضا مع القيمة الرّمزية و قيمة المعلومات؛
من حيث الملكية	يتعامل مع الملكية المادية؛	يتعامل مع الملكية الفكرية؛
من حيث الاستهلاك	بينما تنضّب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها؛	تنمو الموارد المعرفية مع زيادة استهلاكها؛
علاقة العرض و الطلب	ينمو سوقه على أساس العرض.	ينمو و يزدهر سوقه على أساس الطلب.

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرّهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصّص تسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2012-2013، ص13.

¹ بسام عبد الهادي عفونة، التّعليم المبني على اقتصاد المعرفة، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2012، ص36

يُوضَّح الجدول رقم (I - 02) الفرق بين الاقتصاد الصنّاعي و اقتصاد المعرفة، حيث نلاحظ من خلاله أنّه تمّ المقارنة من خلال معايير مختلفة، فالاقتصاد الصنّاعي يعتمد بشكل كبير على الموارد الماديّة و يتعامل مع المملكيّة الماديّة و في هذا الاقتصاد تنضّب الموارد الماديّة مع زيادة استهلاكها عكس اقتصاد المعرفة الذي يركّز على الموارد اللّامادية و يتعامل مع المملكيّة الفكريّة و في هذا الاقتصاد تنمو الموارد المعرفيّة مع زيادة استهلاكها. و هناك بعض الدّراسات و البحوث ساهمت في التّفريق بين الاقتصاد التّقليدي و اقتصاد المعرفة على أساس عدّة معايير كمجال المنافسة،المهارات المطلوبة، المنظّمات،المصدر الرّئيسي للإنتاجيّة و محرّكات التّموم، و الجدول التّالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (I - 03):أوجه الاختلاف بين الاقتصاد التّقليدي و اقتصاد المعرفة

العامل	الاقتصاد التّقليدي	اقتصاد المعرفة
مجال المنافسة	وطنية	عالمية
المهارات المطلوبة	مهارات محدّدة حسب الوظائف	تعلّم شامل و مستمر
المنظّمات	تقوم على المنافسة و المخاطر	قائمة على التّحالفات الإستراتيجيّة
المصدر الرّئيسي للإنتاجيّة	الألات	المعرفة
محرّكات التّموم	العمل و رأس المال	الإبداع و التّكنولوجيا و المعرفة

المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، مؤشّرات اقتصاد المعرفة، الجمهورية العربيّة السّوريّة، 2013، ص 10

يبيّن الجدول رقم (I - 03) أوجه الاختلاف بين الاقتصاد التّقليدي و اقتصاد المعرفة، حيث نلاحظ أنّ هذه الدراسة قامت بالمقارنة بين هذين الاقتصاديّين على أساس عدّة مؤشّرات و معايير، فحسب معيار المنافسة ففي الاقتصاد التّقليدي تكون المنافسة في الغالب وطنيّة عكس اقتصاد المعرفة التي تكون فيه المنافسة عالميّة، و تكون المهارات المطلوبة في الاقتصاد التّقليدي عبارة عن مهارات محدّدة حسب الوظيفة التي يشغلها العامل عكس اقتصاد المعرفة الذي يتطلّب تعلم مهارات و معارف جديّة و بشكل مستمر، و حسب مؤشّر محرّكات التّموم فإنّ الاقتصاد التّقليدي يركّز على العمل و رأس المال في نموّه و تطوّره عكس اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على الإبداع و التّطور التّكنولوجي و المعرفة في تحقيق الثروة.

ثالثا: تعريف اقتصاد المعرفة: بعد أن تمّ التعرف على مراحل تطوّر الاقتصاد والفرق بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي، سوف نحاول تقديم بعض التعريفات لاقتصاد المعرفة و هذا من خلال ما قدّمه مختلف الباحثين حول هذا المفهوم الحديث كلٌّ حسب وجهة نظره و توجّهه.

أ- التعريف الأول: يُعرّف على أنّه ذلك الاقتصاد الذي يهدف إلى زيادة نمو معدّل الإنتاج بشكل مرتفع على المدى الطويل بفضل استعمال و استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة و وسائل الاتّصال المتطورة.¹

ب- التعريف الثاني: هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا كبيرا في خلق الثروة لكن ذلك ليس بجديد، فقد ظلّ للمعرفة دورا قديما ومهمّا في الاقتصاد، لكنّ الجديد هو أنّ حجم المساحة التي أصبحت المعرفة تحتلّها في هذا الاقتصاد أكبر ممّا سبق وأكثر عمقًا ممّا كان معروفاً، بعبارة أخرى قديما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات و في حدود ضيقة، أمّا الآن لم يُعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل وتعدّت في دورها كلّ الحدود، وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة فقط.²

ج- التعريف الثالث: يُعرّف هذا الاقتصاد بأنّه الاقتصاد الذي يعتمد أساسا على إنتاج واستخدام المعرفة كأساس لخلق الثروة في جميع القطاعات الاقتصادية، و بعبارة أخرى فهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا كبيرا في تحقيق القيمة المضافة لمنتجات المنظّمات.³

د- التعريف الرابع: هو نمط اقتصادي متطور يقوم على الاستخدام لتقنية المعلومات والاتّصالات، و هذا بالاعتماد على إنتاج ونشر واستخدام وتوظيف المعرفة، باعتبارها مكوّنًا أساسيًا في العملية الإنتاجية، و يتركز هذا الاقتصاد على القدرات المعرفية البشرية والمجتمعية والتّعليم والبحث العلمي والإبداع والاختراع والابتكار، و يعمل في إطار بيئة سياسية تشريعية، تنفيذية وبنية تحتية أساسية متقدمة.⁴

وبصفة عامّة فإنّ اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد المعاصر الذي يعتمد بشكل كبير على إنتاج و استخدام المعرفة عن طريق الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا كأساس لخلق النمو والثروة في كلّ المجالات و الميادين، و يهدف إلى خلق اقتصاد لا يعتمد كثيرا على المادّة والطاقة.

¹ محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص150.

² غزالي عمر، مكانة تكنولوجيا المعلومات و الاتّصال في الاقتصاد المعرفي، مجلّة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البلدة الجزائر، العدد الثاني 2010، ص 200-201.

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص289.

⁴ كمال رزيق، حسام عيسى الحمدان، مقوّمات مؤسسات اقتصاد المعرفة لتحقيق التنافسية الدولية، مجلّة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البلدة الجزائر، العدد السابع، جوان 2013، ص31.

المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة و أهميته

يُعتبر اقتصاد المعرفة من التوجهات العالمية المعاصرة التي تسعى إلى الاستفادة منه كلّ الدول، وهذا من خلال الاستخدام الفعّال للمعرفة بشقّي أنواعها والاعتماد على اللّاماديّات ورأس المال البشري بدلاً من الماديّات والثروات الطبيعيّة.

أولاً: خصائص اقتصاد المعرفة: يتّصف الاقتصاد المبني على المعرفة بعدّة خصائص تختلف إلى حدّ كبير عن

الاقتصاد التقليدي الذي يركّز مفاهيم الأصول الثابتة، وتمثّل أهم خصائص هذا الاقتصاد فيما يلي:¹

أ- يسمح اقتصاد المعرفة باستخدام تكنولوجيات معيّنة لخلق أسواق و منظّمات تُلغي قيود الزّمان والمكان؛

ب- لا يعتمد اقتصاد المعرفة كثيراً على الطّاقة أو على المادّة؛

ج- اقتصاد المعرفة تكلفته بسيطة ورجحه كبير؛

د- المعرفة فيه هي السلعة الرئيسيّة؛

هـ- يتوجّه العاملون في هذا الاقتصاد من القطاع الصّناعي إلى القطاع الخدماتي و التي يتسم بالمعرفة الكبيرة حيث أنّ حوالي 70 في المائة من العاملين فيه هم عمّال معرفة؛²

و- أنّه اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة، فعلى عكس معظم الموارد الاقتصاديّة الماديّة التي تنضب من جرّاء الاستهلاك تزداد الموارد المعرفيّة بالاستخدام و المشاركة، كما يتميّز هذا الاقتصاد بصعوبة تطبيق القوانين و تحصيل الضرائب بسبب أنّ المعرفة متاحة في أيّ مكان من العالم.³

وبشكل عامّ يتميّز اقتصاد المعرفة بالخصائص التّالية:⁴

أ- العالميّة و الوفرة والتنوع و الانفتاح و تجاوز المكان؛

ب- يتّصف نظام الإنتاج في عصر اقتصاد المعرفة بأنّه نظام إنتاج مرّن كثيف المعرفة عالي الجودة، يستهدف التّمييز، ويعتمد على التّقنيّات المتقدّمة والطّاقات البديلة؛

ج- عدم انطباق قانون تدني القيمة نتيجة تكرار الاستخدام، حيث تزداد قيمة المعرفة كلّما زاد حجم استخدامها؛

د- يتمتّع اقتصاد المعرفة بمرونة وقدرة كبيرة على التّكيف مع المستجدّات، و يعتمد هذا الاقتصاد على التّعلم و التّدريب المستمرّ لضمان مواكبة العاملين للتّطورات الحاصلة في ميادين المعرفة؛⁵

¹ ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² Schwartz P et autres, **The remerging global knowledge Economy**, proceedings of the future of the global economy, OECD Press, Washington, 1999, p82

³ بسام عبد الهادي عفونة، مرجع سبق ذكره، ص 38

⁴ كمال رزيق، حسام عيسى الحمدان، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

⁵ أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كآليّة لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظّمات الأعمال، مجلّة الاقتصاد و التّسمية البشريّة، جامعة البلدة الجزائر، العدد الثالث، جوان 2011، ص 132-133.

- هـ- الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار، مما يساعد على توليد المعارف الجديدة في شتى المجالات والعمل على نشرها من خلال التعليم والتدريب، ويركز على البنية التقنية و الرقمية و المعلوماتية؛¹
- و- زيادة الاستثمار في الأصول غير الملموسة و خاصة في رأس المال الفكري باعتباره عنصرا استراتيجيا في عمليات إدارة المعرفة، و ظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل في مجالات تتصف بالمعرفة الكثيفة كالاتشارة.²
- و أشارت بعض الدراسات و البحوث أنّ خصائص الاقتصاد المبني على المعرفة تتمثل فيما يلي:³
- أ- أنّ اقتصاد شبكي: سمح التطور التكنولوجي في مختلف المجالات بظهور الشبكات و التي أدت إلى بروز وسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد على شبكات الأقمار الصناعية؛
- ب- أنّه اقتصاد رقمي: بسبب التطور التكنولوجي الهائل تبنت معظم المنظمات و الدول مفهوم الرقمنة في كل مجالات الحياة، و هذا من أجل تسهيل عملية نقل و تخزين المعرفة في كل المستويات؛
- ج- التكنولوجيا الجديدة: أدى التطور التكنولوجي و خاصة ظهور الانترنت إلى إحداث ثورة في كل المجالات فقيود الزمان و المكان تضاعفت بشكل كبير؛
- د- الأسواق الجديدة: في ظل اقتصاد المعرفة تحوّلت معظم الأسواق إلى أسواق إلكترونية؛
- ثانيا: أهمية اقتصاد المعرفة: برزت أهمية اقتصاد المعرفة و تزايدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد و نشاطه، وفي تحديد الوسائل الأساليب التقنيات المستخدمة في هذه النشاطات، و فيما تنتجه و ما تلبّيه من احتياجات و توفّره من خدمات⁴، و تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال النقاط التالية:⁵
- أ- تُعتبر المعرفة التي يتّسم بها اقتصاد المعرفة أساسا إستراتيجيا لتوليد و خلق الثروة و نموها؛
- ب- المساهمة في تحسين الأداء و زيادة الإنتاج و تحسين جودته عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة؛
- ج- زيادة الإنتاج و الدخل الوطني عن طريق الاستخدام الكثيف و الفعّال للتكنولوجيا في شتى المجالات؛
- د- يساعد اقتصاد المعرفة في توفير فرص عمل خصوصا في القطاع الخدماتي التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة، حيث تتطلب الوظائف في هذا الاقتصاد توفّر مهارات و قدرات متخصصة عالية المستوى؛
- هـ- يساهم اقتصاد المعرفة على إحداث التجديد والتطوير في النشاطات الاقتصادية، و الذي يسمح بتحقيق الاستمرارية في تطوّر الاقتصاد و نمّوه بشكل سريع؛

¹ غزالي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² Schwartz P et autres, Op Cit, p82

³ بسام عبد الهادي عفونة، مرجع سبق ذكره، ص 37

⁴ أحمد طرطار، سارة حليمي، أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁵ بسام عبد الهادي عفونة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34

المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

في ظلّ التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال في شتى المجالات سعت مختلف المنظمات باختلاف نشاطها و حجمها إلى تبني مفهوم تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال إتباع مختلف الأساليب و الإستراتيجيات و التي تجعلها تضمن البقاء و الاستمرار في ظلّ هذه البيئة المعقدة.

يمثل العنصر البشري مورد أساسي من موارد المنظمة، و بالتالي تسعى المنظمات لإعطاء الأولوية لتطوير و تنمية هذا المورد بزيادة مهاراته و قدراته باستخدام مختلف الأساليب و الإستراتيجيات¹، حيث بدأ استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في ثمانينات القرن الماضي، إلا أنّ هذا المفهوم تمّ استخدامه قبل ذلك بكثير، فلقد مرّت تنمية الموارد البشرية بمراحل مختلفة بدأت ببرامج تدريب التمهين المبكرة في القرن الثامن عشر حيث عمل أصحاب الورش الحرفية على تدريب عمّالهم بأنفسهم مقابل أجر بسيط أو بدون أجر²، و تمّ تطبيق مصطلح تنمية الموارد البشرية كأول مرة سنة 1968 في جامعة جورج واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، و في سنة 1969 تمّ استخدام هذا المصطلح أيضا في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية (ASTD) في ميامي الأمريكية³، أما في الثمانينات و نظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فقد شهدت تنمية الموارد البشرية تحولات كبيرة، ممّا دفع بالجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية (ASTD) إلى اعتماد مصطلح "تنمية الموارد البشرية"، كما يُعتبر المفكر الأمريكي ليونارد نادلر L. Nadler في مجال تنمية الموارد البشرية أوّل من قدّم مضمونا لمفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال أبحاثه و مؤلفاته 1970.⁴

أولا: تعريف التنمية البشرية: لقد اختلفت تعريفات التنمية البشرية باختلاف وجهات نظر الباحثين و المنظمات و لكنّها في الأغلب تُصَبُّ في مفهوم واحد و هو توفير الظروف الملائمة لأفراد المجتمع سواء في التعليم، الصحة السّكن و العمل...

أ- التعريف الأوّل: فحسب التقارير الصّادرة عن برنامج الأمم المتحدة سنة 1990، 1991 و 1992 التنمية البشرية هي عبارة عن عملية يتمّ من خلالها توسيع خيارات البشر، و تركز هذه التنمية على جانبين أساسيين هما تنمية القدرات و كفيّة استخدامها و تتمثل أهمّ هذه الخيارات في:⁵

1- توفير فرص عمل؛

¹ P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiofor, Op Cit,p 251

² بحضيه سمالي ، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة بشار، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2017، ص189.

³ Kamrun Naher et al, The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness : A Review, Asian Business Review , Vol 6 , N° 3, 2016,p 131

⁴ بحضيه سمالي، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتمنرست الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص309.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، دور النقابات و الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن ، 2006، ص10.

2- توفير مستوى معيشي مقبول؛

3- توفير وتحسين الظروف الصحيّة المناسبة؛

4- توفير الحرية السياسيّة والاجتماعيّة، وضمان الحقوق الإنسانيّة.

ب- التعريف الثاني: حسب ما ورد في مقدّمة الإعلان العالمي عن حق التنمية الذي اعتمد ونُشر في 04 ديسمبر 1986 و الذي يعتبر التنمية البشرية على أنّها: "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهيّة السّكان بأسرهم والأفراد جميعهم".¹

ج- التعريف الثالث: تُعرّف على أنّها عملية تهدف إلى توسيع خيارات النّاس سواء تعلّقت هذه الخيارات بالجانب الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، الثقافي و حتى الجانب الصحي، لكن هدفها الأساسي هو توفير بيئة تُمكن النّاس من التمتع بحياة طويلة و صحة جيّدة ، و تضم هذه العملية ثلاث خيارات أساسية و هي أن يعيش الإنسان حياة طويلة و صحيّة بدون أمراض ، و أن يكسب المعرفة و يتعلّم، و أن يحصل على الموارد اللّازمة من أجل العيش الكريم.²

د- التعريف الرابع: هي عبارة عن عملية يتمّ فيها توسيع خيارات أفراد المجتمع من خلال تنمية قدراتهم البشريّة بإتباع أساليب التّعلم والتدريب و زيادة الرّعاية الصحيّة لهم، و السّعي لتحقيق الرّفاهية لهم، كما تهدف هذه للتنمية إلى تلبية احتياجات ومتطلّبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال أو المساس باحتياجات الأجيال المقبلة.³

هـ- التعريف الخامس: هي مفهوم واسع يهتمّ بالعنصر البشري كإنسان وهي مدخل استثماري يركز على زيادة المعارف و المهارات لجميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، وحسب تقرير التنمية الإنسانيّة العربيّة لسنة 2002 فإنّها "عبارة عن جسر يربط بين التنمية الاقتصاديّة من جهة وبين التنمية الاجتماعيّة من جهة أخرى بهدف تحقيق أهداف البشر.

و ممّا سبق فإنّ مفهوم التنمية البشريّة يعتمد على زيادة خيارات الإنسان، وهذا من خلال تنمية الإنسان من كلّ التّواحي و الجوانب سواء كانت جوانب سياسيّة، اقتصاديّة، اجتماعيّة، ثقافيّة، علميّة و فكريّة، فهي تنظر إلى الإنسان على أنّه الرّكيزة الأساسيّة لها، بالإضافة أنّها تتعامل مع الفرد كإنسان وتهدف إلى زيادة خياراته في حياته كزيادة سعادته و رفاهيّته و تعليمه و الرّفح من مستوى معيشته.

¹ نبيلة جعيجم، مرجع سبق ذكره، ص113.

² بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

³ الداوي الشيخ، تحليل أثر التّدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشريّة في البلدان الإسلاميّة، مجلّة الباحث، جامعة ورقلة الجزائر، العدد السادس، 2008.

ثانيا: تعريف تنمية الموارد البشرية: لقد تمّ استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969 من طرف الأمريكي ليونارد نادلر Nadler Leonard وذلك في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) في ميامي¹، و تنطلق تنمية الموارد البشرية من مبدأ أنّ لهذه الموارد القابلية للنمو و التطور بزيادة مهاراتها و قدراتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمات.²

و لقد تعددت التعريفات المقدمة لوظيفة تنمية الموارد البشرية باختلاف آراء الباحثين و وجهات نظرهم و من أبرز هذه التعريفات نجد:

أ- **التعريف الأول:** تُعرّف تنمية الموارد البشرية (HRD) على أنّها عبارة عن عملية يتم فيها زيادة المعارف والمهارات والقدرات للعاملين داخل المنظمة، و تهدف هذه العملية إلى إعداد العامل للعمل بكفاءة وفعالية و هذا من خلال مواجهة المشاكل المستقبلية التي تواجه المنظمة.³

ب- **التعريف الثاني:** تُعرّف على أنّها تطوير لمهارات العاملين في المنظمات على المدى الطويل و هذا من خلال إكسابهم معرفة عامة ذات مفاهيم نظرية و فكرية، بهدف تهيئتهم لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة من جهة و قبول تحديات مهام جديدة من جهة أخرى.⁴

ج- **التعريف الثالث:** هي عبارة عن عملية يتم فيها تطوير الخبرة البشرية من خلال تدريب العاملين، و تستخدم المنظمات ممارسات هذه التنمية كآلية إستراتيجية لتحفيز السلوك الإيجابي لدى العاملين والتأثير عليهم بزيادة معارفهم و مهاراتهم.⁵

د- **التعريف الرابع:** هي عملية منهجية تتكوّن من مجموعة من الأنشطة المخطّط لها من طرف المنظمة لتزويد العاملين مع بالمهارات و المعارف اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية و المستقبلية.⁶

هـ- **التعريف الخامس:** تُعرّف تنمية الموارد البشرية (HRD) على أنّها عبارة عن عملية تطوير الخبرة البشرية من خلال التطوير المنظمي و التدريب و هذا بهدف زيادة المهارات و القدرات و تحسين الأداء.⁷

¹ حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات-دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال جامعة الوادي ، المجلد الأول، العدد الرابع، ديسمبر 2017، ص 163.

² Kamrun Naher et al, **Op Cit**, p 131

³ Achyut Gnawali, Human Resource Development Practices: Empirical Evidence from Nepal Rastra Bank, **Kathford Journal of Engineering and Management**, Vol 1, N° 1, Nov 2018, p57

⁴ زكية جيحيق و آخرون، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عيّنة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة برج بوعريج، مجلة آفاق للعلوم، القسم الاقتصادي، جامعة الحلفة الجزائر، المجلد الرابع، العدد 16، جوان 2019، ص 136.

⁵ Frank Nana Kweku Otoo, Mridula Mishra, Influence of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: The Role of Employee Competencies, **International Journal of Management Studies**, Vol 2, N° 6, April 2018, p 111

⁶ S. Riasudeen, **Op Cit**, p 4

⁷ Richard A. Swanson, Elwood F. Holton, **Op Cit**, p 90

و مما سبق فإنّ تنمية الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمات المعاصرة، وهي عبارة عن عملية مخططة وشاملة، تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف، المهارات والقدرات من خلال استخدام مختلف الأساليب و الإستراتيجيات، و تعمل هذه الوظيفة على تحقيق تأقلم و تكيف العاملين مع ظروف العمل الحالية و المستقبلية من جهة و الرفع من مستوى أدائهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا من جهة أخرى.

ثالثا: الفرق بين تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية: حاول بعض الباحثين التمييز أو التفريق بين مفهوم تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية، فمنهم من يرى أنّ الإنسان هو صانع التنمية، ويتعین عليه أن يكون المستفيد الأول منها، فالجانب الأول صانع التنمية يضع الموضوع تحت عنوان تنمية الموارد البشرية ، أما الجانب الثاني استفادة الإنسان من التنمية يضع الموضوع تحت عنوان التنمية البشرية ، والذين يستخدمون مفهوم التنمية البشرية بهذا المعنى في معظم الأحيان يركزون على مناهج الرفاهية البشرية التي تنظر إلى الناس أنهم منتفعين في عملية التنمية أكثر من كونهم مشاركين فيها ، وحينما يتم التركيز على منهج الاحتياجات الأساسية غالبا ما يتم التركيز على مجموعة من السلع والخدمات التي تحتاجها الفئات السكانية الأكثر حرمانا من المأكل، المشرب، الملابس والمأوى.¹

بالإضافة إلى أنّ سياسات و إجراءات التنمية البشرية تكون على المستوى الكلي و التي تهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع من خلال رفع المستوى الصحي و المعيشي و التعليمي، عكس تنمية الموارد البشرية التي تكون على المستوى الجزئي و تهدف إلى تطوير الموارد البشرية و زيادة مهاراتها و قدراتها للتصدي لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة.²

فإذا كانت التنمية البشرية تهتم بالتعليم وتطويره كحق إنساني أساسي للحياة، فتتمتع الموارد البشرية تهتم باستخدام العنصر البشري نفسه كأداة لتطوير التعليم، أي استخدامه كعنصر اقتصادي للتنمية بجانب الموارد المادية والتكنولوجية.³

أما تنمية الموارد البشرية بصفة عامة فتهدف إلى تقييم العاملين لأداء الوظيفة والمسؤولية الموكلة إليهم، إعداد العاملين لأداء أدوار و وظائف مستقبلية، الترقية في السلم الوظيفي، زيادة الرضا الوظيفي وتحسين عملية اتخاذ القرار⁴، كما تهدف أيضا هذه العملية إلى تطوير مهارات و معارف العاملين والمرونة للمتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة.⁵

¹ نبيلة جميع، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² Sadaf Jamal et al, Development without Human Resource Development (HRD) :Analysis of HRD Policy of Pakistan, **Asian Themes in Social Sciences Research**, Vol 2, N° 1, 2018, p 11

³ ناصر شافعي، الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، مقال متاح على الرابط الإلكتروني التالي (تاريخ الإطلاع: 2020/07/27 على

الساعة 11:05 دقيقة): <https://algeneral.ahlamontada.net/t902-topic>

⁴ Achyut Gnawali, **Op Cit**, p 57

⁵ Nicole Richman, Human resource management and human resource development: Evolution and contributions, **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, Vol 1, No 2, November 2015, p120

المطلب الرابع: أهمية و دوافع تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

تسعى المنظمات باختلاف نوعها و نشاطها لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها و محاولة التكيف

معها عن طريق تبني أسلوب تنمية الموارد البشرية الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها و ضمان نموها و توسعها.

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية: تعتمد المنظمات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة على نجاحها على تنمية الموارد

البشرية التي أصبحت أهم ما تُركّز عليه هذه المنظمات لمواكبة مختلف التطورات و مختلف التغيرات الحاصلة في

بيئتها، و في ضوء هذه التطورات زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ، وبدأت المنظمات المعاصرة تنظر إليها على

أنها نوع من العلاج الكامل لجميع المشكلات التنظيمية التي تواجهها، وتظهر أهمية هذه التنمية في تنمية القدرات

الذهنية والمعرفية للعاملين من جهة و تمكينهم من أداء عملهم بفعالية و فهم متغيرات بيئتهم من جهة أخرى¹

و تُحقق تنمية الموارد البشرية عدّة فوائد للمنظمات أهمّها:²

أ- زيادة قيمة الموارد البشرية التي يتمّ تنمية مهاراتها و قدراتها داخل المنظمات؛

ب- ضمان ملئ المناصب الشاغرة في المنظمات بالموارد التي تتميز بالكفاءة العالية و الفعالية؛

ج- تساهم في تهيئة عاملين قابلين على تحمّل المسؤوليات و صناعة القرارات في المستقبل؛

د- تساهم في الاحتفاظ بالموارد البشري.

كما يمكن إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال:³

أ- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ و الفعال للعاملين؛

ب- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تخسرّها المنظمة ، نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد مُعيّنة

(آلات، معدّات، مواد) ؛

ج- تحفيز العاملين و توفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكّلة

إليهم.

كما تسمح تنمية الموارد البشرية أيضا في المنظمة بتحقيق النقاط التالية:⁴

أ- تعتقد العديد من المنظمات أنّ تنمية الموارد البشرية تساعد بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية؛

ب- المساعدة في ضمان حصول العاملين على المعارف و التي تسمح لهم بمواكبة التغيرات التكنولوجية؛

ج- تساعد العاملين على فهم كيفية العمل بشكل كفؤ و فعال؛

د- تساعد تنمية الموارد البشرية على ضمان الأمن الوظيفي للعاملين.

¹ بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 47

² زكية جحيق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ بن عمارة أحلام، دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 02،

الجزائر، المجلد السادس، العدد السادس، أكتوبر 2018، ص 100.

⁴ Vilmantè kumpikaitè, Human Ressorce Development In The Knownlge Society, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol 2, N° 9, 2007, p 125

كما تسعى أيضا تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- أ- توفير فرص النمو للعاملين فيما يتعلق بالأجر و الوظيفة والمهارة؛
- ب- تعزيز و زيادة المعارف و المهارات للعاملين بشكل مستمر من أجل التكيف مع مهامهم الحالية والمستقبلية؛ و قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) بدراسة استكشافية على عدد من المنظمات الأمريكية، حيث أظهرت هذه الدراسة المزايا التالية المحققة من وراء تنمية الموارد البشرية و المتمثلة فيما يلي:²
 - أ- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77 في المائة؛
 - ب- تحسين جودة المنتج بنسبة 72 في المائة ؛
 - ج- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63 في المائة ؛
 - د- تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75 في المائة ؛
- و تبرز المؤشرات التالية الأهمية الإستراتيجية و الكبيرة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات العالمية:³
 - أ- تشير إحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير أنّ المنظمات الأمريكية تُنفق ما يعادل 1.5 في المائة من الميزانية الكلية سنويًا في تنمية مواردها البشرية؛
 - ب- في منظمة موتورولا Motorola تعادل ميزانية تنمية الموارد البشرية 4 في المائة من إجمالي الأجر، و 1 في المائة من المبيعات السنوية كما تقوم هذه المنظمة بتدريب كلّ عامل 40 ساعة سنويًا على الأقل؛
 - ج- كلّ دولار يُنفق على التدريب يُعطي عائداً على الإنتاجية قدره 30 دولار كلّ ثلاث سنوات؛
 - د- و في استقصاء قامت به مجلة التدريب مُوجّه لعيّنة من المنظمات الأمريكية أيضا تبين ما يلي:
 - 1- تنفق المنظمات 50.6 مليار دولار سنويًا على التدريب الرسمي لعاملها؛
 - 2- إنّ 72 في المائة من نفقات تنمية الموارد البشرية مُوجّهة إلى أقسام تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات؛
 - 3- إنّ 9.9 مليون دولار من نفقات تنمية الموارد البشرية تذهب للتدريب خارج المنظمات الأمريكية؛
 - 4- تُقدّم المنظمات الأمريكية متوسط 3.4 يوم تدريبي لكلّ عامل سنويًا؛
 - 5- يوجد فريق تدريب بالمنظمة يعمل طوال الوقت في خدمة كلّ 150 عامل؛
 - 6- إنّ نسبة المنظمات الأمريكية التي تهتم بالتدريب على إعادة الهندسة تمثل 28 في المائة ، كما أنّ حوالي 50 في المائة من التدريب على إعادة الهندسة يتم داخل المنظمة و 50 في المائة منها يتم خارجها.

¹ Kamrun Naher et al, Op Cit,p 134

² بلخيري مراد، مرجع سبق ذكره، ص340.

³ يرفي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

ثانيا: دوافع تنمية الموارد البشرية: أدى ظهور وظائف جديدة اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة إلى زيادة الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وتتمثل أهم الأسباب وراء زيادة هذه الحاجة إلى ما يلي:¹

- أ- مواكبة التحوّل الحاصل في انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدماتي؛
 - ب- توجيه العاملين الجدد و تعريفهم بالأعمال الموكّلة إليهم؛
 - ج- تطوير مهارات وزيادة قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم بما يوافق معايير الأداء المحدد له؛
- كما تتمثل أهم الأسباب التي ساهمت في زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من طرف المنظمات في النقاط التالية:²
- أ- أدت التغيرات السريعة في كلّ المجالات و خاصة التكنولوجية منها إلى تعقّد الوظائف من حيث مكوّناتها و مهاراتها بالإضافة إلى ظهور وظائف ذات مهارات خاصة و عالية؛
 - ب- تحسين مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية من أجل الحفاظ على مستويات الأداء الحالي للمنظمات إلى جانب توجيه الموارد الجديدة و تعريفهم بوظائفهم بشكل مفصّل؛
 - ج- تقوية الرغبة الذاتية للعاملين في المنظمات لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كمّاً و نوعاً؛
 - د- تهيئة الفرص للموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر، و هذا من خلال شغل وظائف مستقبلية تتماشى مع كافة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة؛
 - هـ- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات في بيئة منظمات الأعمال سواء كان داخلية أو خارجية و في مختلف المجالات و جعل هذه الموارد خط الدفاع الأول لحماية و استقرار المنظمة ، أي تسمح تنمية الموارد البشرية للمنظمات بمسايرة التطورات و مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها.
- و هناك عدد من الباحثين قاموا بتقسيم أسباب أو دوافع تنمية الموارد البشرية في المنظمات إلى النقاط التالية:³
- أ- توجيه الموارد البشرية الجدد و تعريفهم بشئى أنواع النشاطات أو الوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم؛
 - ب- تحسين مهارات و زيادة قدرات المورد البشري، و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
 - ج- شيخوخة العاملين يدفع المنظمات إلى تسطير برامج لإعادة تأهيلهم، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات و قدرات و معارف مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة.

¹ نبيلة جعيج، مرجع سبق ذكره، ص121

² بوعنينة وهبية، قوة التفكير الإيجابي ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلّة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد الأول، العدد العاشر، 2017، ص15.

³ بن عمارة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص100.

كما يمكن أيضا إبراز الدوافع التي تُؤدّي بالمنظّمات إلى تنمية مواردها البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة من خلال الأهداف التالية:¹

- أ- تسمح تنمية الموارد البشرية بسدّ فجوات الأداء الموجودة في المهارات و القدرات الحاليّة للعاملين في المنظّمة؛
- ب- تزويد العاملين في المنظّمة بالمعارف و المهارات لتمكينها من أداء مهام جديدة مستقبلا؛
- ج- السّماح للعاملين من مواكبة التّغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و التّكيف معها؛
- د- الرّفْع من إنتاجيّة العاملين من خلال تشجيعهم على زيادة الجهود المبذولة في العمل؛

المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

يُعتبر اقتصاد المعرفة من التّوجهات العالميّة المعاصرة و الذي يقوم على أساس الاستخدام الفعّال للمعرفة بشتّى أنواعها و أشكالها وخاصّة في ظلّ التّغيرات الهائلة والتّحديات الكبيرة التي تشهدها بيئة أعمال المنظّمات في كلّ القطاعات و في كلّ الميادين، وبعد أن تطرّقنا إلى تعريف اقتصاد المعرفة وأهم خصائصه والفرق بينه و بين الاقتصاد الصّناعي أو التّقليدي وإبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميّتها ، سنحاول في هذا المبحث أن نُبيّن خصائص تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى التّعرف إلى وظائفه و أهمّ العناصر التي تُدعّم هذه التّنميّة.

المطلب الأوّل: خصائص و مسؤوليّات تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

تعتبر تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة من أبرز التّوجهات الإداريّة التي تهدف المنظّمات بمختلف أنواعها و أحجاجها إلى تبنيها، و هذا من خلال إتّباع طرق و أساليب تزيد من مهارات و معارف العاملين فيها، و سنحاول في هذا المطلب إبراز أهمّ خصائصها و من المسؤول على تنمية الموارد البشرية في المنظّمات.

أوّلا: خصائص تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة: بصفة عامّة قام بعض الباحثين بتقديم عدّة خصائص لتنمية الموارد البشرية و من أهمّها أنّها عمليّة إستراتيجيّة و شاملة و مستمرّة ترتكز على التّعلم، و تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتّجاهات وسلوكيّات جديدة لدى العاملين في المنظّمة و تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، و محاولة التّكيف مع تغيّرات البيئة السّريعة و المعقّدة.²

أ- تنمية الموارد البشرية كوظيفة شاملة في المنظّمة: يمكن اعتبارها وظيفة أساسيّة من وظائف إدارة الموارد البشرية و هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتكاملة مع بعضها البعض التي تقوم بها المنظّمة، و التي تهدف من خلالها إلى زيادة معارف و قدرات عامليها³، و يُقصد بها أيضا أنّها " نشاط شامل يمتد ليشمل جميع

¹ نبيلة جعيّج، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

² نبيلة جعيّج، رابح بوقرة، تنمية الموارد البشرية بمؤسّسات التّعليم العالي في الجزائر ومعوّقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلّة التّنظيم و العمل ، جامعة معسكر الجزائر، المجلّد السادس، العدد الأوّل، 2017، ص 59-60.

³ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

العاملين بالمنظمة بداية من يوم التحاقهم بها، لضمان زيادة مهاراتهم على الأداء و مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك على المدى القصير والطويل"¹؛

ب- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: تُعتبر تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية باعتبارها تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها قدرات و معارف جديدة ومتنوعة، و هذا من أجل التكيف مع مختلف التغييرات الحاصلة في بيئتها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة من البرامج التدريبية المخططة لمساعدة العاملين على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي² و ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عبارة عن عملية إستراتيجية و وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ، و تعمل هذه الوظيفة في إطار إستراتيجية المنظمة الكلية، أي تنظر هذه المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها عملية إستراتيجية تخدم مصالحها الطويلة الأجل؛³

ج- تنمية الموارد البشرية كعملية مستمرة: تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تحاول فيها المنظمة تحسين مهارات العاملين التقنية، النظرية والسلوكية التي تتناسب مع احتياجات العمل من خلال القيام بالعملية التدريبية⁴ والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأنشطة و الجهود و الخبرات التعليمية و المستمرة و الشاملة التي تقوم المنظمة بتوفيرها للعاملين فيها، و هذا بغرض تطوير و تنمية معارفهم و قدراتهم و مهاراتهم⁵ ، و تهدف المنظمات من وراء تنمية الموارد البشرية إلى زيادة المعارف والمهارات للعاملين فيها، مما يُساعدنا من تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي ومواكبة تغيرات بيئتها المحيطة، و منه فإنّ من أهمّ خصائص تنمية الموارد البشرية كونها عبارة عن عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للعاملين بالمنظمة؛⁶

د- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري: يرى التوجه الحديث في مجال تنمية الموارد البشرية أنّ الإنفاق على هذا المجال هو عبارة عن استثمار تظهر نتائجه في المستقبل، فأيّ مبلغ يتمّ إنفاقه لا يعتبر تكلفة و إنّما هو إنفاق استثماري له عائد كباقي الاستثمارات الأخرى مستقبلا، و ينظر هذا التوجه إلى إحلال مكان التكلفة بمصطلح الاستثمار أي اعتبار تنمية الموارد البشرية استثمارا طويل الأجل لا تتحقّق عوائده في المدى القصير، بل تتحقّق على المدى البعيد؛⁷

¹ نعيمة بجاوي ، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، العدد الثاني، جوان 2015، ص 3.

² نبيلة جعيح ، رباح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

³ يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 96-97

⁴ Ida Ayu Oka Martinia et al, Op Cit, p 51

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁶ مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عيّنة من الجامعات الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015، ص 50

⁷ يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 112-113

هـ- تحوّل تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية: أدت التغيرات في بيئة الأعمال و ما أنتجه اقتصاد المعرفة من تحديات إلى تحوّل إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي، ممّا انعكس على تنمية الموارد البشرية ودورها الذي تحوّل من شكله التقليدي إلى دور استراتيجي من خلال بناء استراتيجيات تهدف إلى توفير الكفاءات الحالية والمستقبلية للمنظمات، لتصبح متكاملة مع احتياجات بناء الإستراتيجية العامة لها.¹

كما تتميز تنمية الموارد البشرية أيضا بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:²

أ- هي عبارة عن عملية تهدف إلى توفير المهارات البشرية المؤهلة و الكفؤة التي تحتاجها المنظمات باختلاف نشاطها و حجمها حاضرا و مستقبلا؛

ب- هي عبارة عن عملية مخططة، مقصودة و ضرورية من أجل تغيير و تطوير المورد البشري نحو الأحسن بما يخدم أهداف المنظمة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى؛

ج- تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر باستمرار المنظمات،

د- تعتبر تنمية الموارد البشرية نظام فرعي من الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، والذي يهدف إلى رفع مستوى الأداء البشري من خلال تزويده بالمعارف و المهارات؛

5- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل، باعتباره يشمل جميع العاملين بالمنظمة من بداية حياتهم المهنية إلى نهايتها.

ثانيا: **مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:** تقع مسؤولية تنمية الموارد البشرية في المنظمات على عاتق المسؤولين في المستويات التالية:

أ- **المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:** تظهر مسؤولية تنمية الموارد البشرية في المنظمات على مستوى هذه الإدارة في توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم هذه التنمية، و منه فإنّ كلّ تصرّف أو قرار تتبّعه في هذا المجال فإنّه يؤدي إلى تحقيق زيادة في معارف و إمكانيّات العاملين، و من أجل أن تكون هذه المسؤولية فعالة و تظهر نتائجها على أرض الواقع فلا بدّ للمنظمات أن تقوم بمراجعة هيكلها التنظيمي، سياسات و إستراتيجيات الموارد البشرية، توفير البيئة المناسبة و المحفزة للعمل (الموارد المالية ، ظروف العمل،...)، بالإضافة بالالتزام بتطبيق خطط العمل من قبل الإدارات والأقسام الوظيفية؛³

¹ مانع سيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 76

² بوغنينة وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

³ مانع سيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 55

ب- **المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:** تتحمل هذه الإدارة مسؤولية القيام بالعملية التدريبية من خلال ضمان أنّ العاملين لديهم فرص تعلّم مستمرة لتنمية مهاراتهم و معارفهم ، و تشمل هذه المسؤولية النقاط التالية:¹

- 1- تشجيع العاملين على اكتساب القدرات و المعارف التي لأداء الأعمال الموكّلة إليهم بشكل فعال؛
- 2- قياس و تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط ضعفهم و مساعدتهم في تنمية قدراتهم؛
و يُعدّ المدير المباشر من العناصر الأساسية لتنمية مهارات العاملين، بسبب أنّه الأقرب إلى ملاحظة و إتباع السلوك الفعلي و القادر على كشف نقاط القوة و الضعف لكلّ عامل في المنظمة، و تتمثّل أهمّ المسؤوليات التي يقوم بها المدير المباشر في مجال تنمية الموارد البشرية فيما يلي:²
- 1- المشاركة في اختيار العاملين الذين يستفيدون من عملية التّميّة و إسناد المهام لهم؛
- 2- متابعة الأداء الفعلي للعاملين و تقييم مستواهم و تقديم التّوجيه اللازم لهم للتغلب على مختلف مشاكل الأداء؛

- 3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري؛
 - 4- يقوم المدير بتدريب العاملين أثناء العمل؛
 - 5- يقوم باستخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي للعاملين.
- ج- **المسؤوليات على مستوى العامل:** باعتبار العامل ينتمي للمنظمة فإنه تقع على عاتقه مسؤولية تنمية و تحسين مهاراته و قدراته ذاتياً، بالإضافة إلى تعلّم جميع المهارات المرتبطة بالأعمال الموكّلة إليه؛³
- د- **المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:** تظهر هذه المسؤولية في المنظمات من خلال تنمية مهارات العاملين في مصالح و أقسام داخلها أو خارجها.⁴
- و من أجل نجاح المنظمات في تنمية مواردها البشرية بشكل فعال و كفؤ فلا بد أن يكون هناك تكامل و تنسيق بين كلّ الأطراف التي تقع على عاتقها هذه التّميّة، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التّنمويّة داخل و خارج المنظمة وأخيراً أهمّ حلقة في دائرة التّميّة وهو العاملين الذي يعملون على تنمية و زيادة مهاراتهم ذاتياً.⁵

¹ نبيلة جعيّج، مرجع سبق ذكره، ص 122

² مانع سيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 55

³ نبيلة جعيّج، مرجع سبق ذكره، ص 123

⁴ مانع سيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 56

⁵ المرجع السابق .

المطلب الثاني: وظائف تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد ساهم الباحث ماكلاجن Mc Lagan وبرعاية من الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) بشكل كبير في إحداث قفزة نوعية في وظيفة تنمية الموارد البشرية، و هذا من خلال تحديده للأدوار التي تحتاجها ووظيفة تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء دورها بكفاءة وفعالية، و قام هذا الباحث بتقديم وظائف تنمية الموارد البشرية و التي تتمثل في وظيفة التدريب والتنمية، ووظيفة التعليم و وظيفة تطوير المنظمة.

أولاً: وظيفة التدريب والتنمية (Training and development): يُشكل تدريب وتطوير العاملين أكبر نشاط في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث يُعرف على أنه عبارة عن عملية تطوير منهجي يتم من خلالها تطوير مهارات و معارف العاملين التي تساعدهم على زيادة أدائهم وفعاليتهم من جهة، و مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من جهة أخرى¹، و يهدف التدريب بشكل أساسي إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهامهم و وظائفهم على أحسن وجه، في حين تركز التنمية على إعداد العاملين لتحمل المسؤوليات المستقبلية مع زيادة قدراتهم على أداء مهام ووظائفهم الحالية²، و يقول بافري هايمن Baferli Haymen " يجب التفريق بين التدريب والتنمية لأنّ التدريب يُركز على نقل مهارات محدّدة تكون في الغالب مهارات يدوية، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها، أما التنمية فتُركز على المهارات العامّة للعاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام الجديدة التي قد تُوكل إليهم مستقبلاً" في حين يرى جون ويرنر John M-Werner و راندي ديسايمون Randy Desimone أنّ التدريب يرتبط بتعليم الموارد البشرية المهارات و المعارف اللازمة لأداء مهام ووظائف معينة، في حين تُركز تنمية الموارد البشرية على إعداد هذه الموارد لتحمل مسؤوليات مستقبلية أيّ التدريب يستهدف الحاضر، بينما تنمية الموارد البشرية تستهدف المستقبل، في حين يرى مالكوم بيل Malcolm peel أنّ تنمية الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير بالتدريب، حيث يستعمل المصطلحان معاً للتعبير عن حالة واحدة، فنقول التدريب والتنمية، و يُعدّ التدريب أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية.³

ثانياً: وظيفة التعليم (Education): هو عبارة عن عملية تعليمية رسمية تساعد الأفراد على اكتساب معارف أساسية وتُقدّم هذه الخدمة المنظمات العمومية ذات الطابع التعليمي كالمدارس بمختلف أطوارها و الجامعات بمختلف تخصصاتها و تتمثل أهداف هذه العملية في إكساب الأفراد معلومات و معارف عامّة، و تستهدف هذه العملية جميع التلاميذ في الأطوار الدراسية و الطلاب في الجامعات و المتربّصين في مراكز التكوين المهني⁴، و تهدف هذه الوظيفة إلى توفير المعلومات من أجل التعامل بفعالية مع الظروف المتغيرة.⁵

¹ Richard A. Swanson ,Elwood F. Holton, Op Cit ,p 204

² بحضيه سملاي ، أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص190.

³ حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص165.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، 2012، ص60.

ثالثا: وظيفة تطوير المنظمة (Organization development): تسعى هذه الوظيفة إلى تحسين فعالية المنظمة وزيادة رفايتها عاملها من خلال القيام بمجموعة من الجهود القائمة على تطبيق مبادئ العلوم السلوكية القائمة على التحفيز والتشجيع¹، و يُعرّف Richard Beckhard التطوير التنظيمي على أنه ذلك الجهد المخطّط من طرف المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة فعاليتها من خلال بناء فرق للعمل و تنميتها و تنمية المسار الوظيفي للعامل، و تتمثل أهم مبادئ التطوير التنظيمي في النقاط التالية:²

أ- الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي يتمثل في تنمية الموارد البشرية؛

ب- التطوير التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الجهود و الأنشطة الطويلة المدى، حيث يهدف هذا التطوير للرفع من قدرة المنظمات على معالجة متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية؛

ج- التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد التكامل و الترابط بين أهداف المنظمة و بين أهداف العاملين؛

د- يحرص التطوير إلى توفير مناخ ملائم للعمل يسوده التعاون والروح المعنوية بين العاملين وتشجيع فرق العمل.

و يمكن القول أنّ تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الجهود المبذولة من طرف المنظمة لتحسين و تطوير مهارات العاملين، وهذا من خلال مختلف الوظائف السالفة الذكر، و الجدول الموالي يوضح هذه الوظائف و ما هو مجال تركيزها.

الجدول رقم (I-04): وظائف تنمية الموارد البشرية و مجال تركيزها

وظيفة تنمية الموارد البشرية	التدريب	التطوير	التعليم
مجال التركيز	الوظيفة	المنظمة	الفرد العامل

المصدر: بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2016-2017، ص 51

يوضح الجدول رقم (I-04) مجال تركيز كل وظيفة من وظائف تنمية الموارد البشرية، فالتدريب يركز على الوظيفة، أما وظيفة التطوير فتتركز على المنظمة، و أخيرا وظيفة التعليم فتتركز على الفرد العامل.

و بالرغم أنّ التعليم والتدريب والتطوير من الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية، إلا أنّ الكثير من الباحثين اختلفوا عليها، فيوجد عدد منهم قالوا أنّه لا يوجد فرق بين هذه الوظائف، و البعض منهم قالوا عكس ذلك فحسب الباحث تشالز واطسون Tchalz Watson الذي يرى أنّه لا يمكن التفريق بين التدريب و التعليم و إنّما هما مصطلحان مترادفين يؤدّيان نفس المعنى لأنّ معارف و مهارات الموارد البشرية متداخلة مع بعضها البعض و لا يمكن فصلها، و من هذه الآراء في هذا الاتجاه أيضا رأي الباحث ميجنسون Mijonson حيث يرى أنّ التعليم والتدريب هما مفهومان يُشيران إلى مقصد واحد وهو تنمية الموارد البشرية.³

¹ مجديه سملاي ، أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 92.

في حين يرى عدد من الباحثين أنه يوجد فرق بين وظائف تنمية الموارد البشرية، حيث يمكن التفريق بين التدريب والتعليم من الناحية العملية، وهذا باعتبار التعليم أوسع نطاقاً ويتم من خلال المنظمات الأكاديمية مثل المدارس، المعاهد و الكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يُعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق و يستهدف تنمية قدرات العامل في مجال أو مجالات مُحددة للعمل، و من ناحية أخرى يُعتبر عائد التدريب مباشراً أي يتحقق في المدى القصير، بينما يتحقق العائد من التعليم في المدى الطويل.¹ و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين كل وظائف تنمية الموارد البشرية و المتمثلة في التدريب، التطوير و التعليم.

الجدول رقم (I-05): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية

أوجه المقارنة	التدريب	التطوير	التعليم
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
مجال التركيز	يركز على وظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محدد.	يركز على تعليم المهارات الجديدة للعامل للقيام بوظائف مختلفة	لا يركز على الوظيفة بل يركز على تحقيق نمو الشخص بزيادة معارفه
الأهداف	له أهداف محددة يمكن تحقيقها في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن تحقيقها في المدى المتوسط	أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى الطويل
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله بالوظيفة والأداء الوظيفي	نتائجه قابلة للقياس ولكن لا يمكن إلا بعد تعيين العامل في الوظيفة	قياس نتائجه شبه مستحيل لأنها تحدث في المدى الطويل
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة	يتم تطبيقه عند تكليف العامل بوظيفة جديدة	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المنظمة المستقبلية
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب باعتباره أطول منه	نتائجه تتحقق في المدى الطويل (استثمار)

المصدر: يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2007-2008، ص 51.

¹ ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

يوضح الجدول رقم (I-05) مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية، حيث نلاحظ من خلاله وجود اختلاف بين كل من التدريب، التطوير و التعليم، حيث نلاحظ أنّ التدريب يكون قصير المدى و يركّز على مهام معيّنة و تظهر نتائجه في المدى القصير بالإضافة أنّ تكلفته محدودة، أما التطوير فيكون على المدى المتوسط و يركّز على تعليم المهارات لشغل مناصب مختلفة و تظهر نتائجه على المدى المتوسط و تكون تكلفته أكبر من التدريب، أما الوظيفة الثالثة والمتمثلة في التعليم فتكون على المدى الطويل ويركّز على النمو المعرفي للشخص المتعلم وتظهر نتائجه على المدى الطويل، وتكون تكلفته مرتفعة إذا ما تمّ مقارنتها بالتدريب أو التطوير، كما يمكن القول أنّ جميع هذه الوظائف تهدف إلى زيادة مهارات و معارف المورد البشري لمواكبة التغيرات الحاصلة، كما تُعتبر هذه الوظائف مكملّة لبعضها البعض.

و في ظلّ التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة تغيّرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من النظرة التقليدية التي تُركّز على التدريب، و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين التوجه التقليدي و المعاصر في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (I-06): مقارنة بين التوجه التقليدي و المعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المنظمة
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
تنمية الموارد البشرية لتغطية الاحتياجات الحالية و المستقبلية	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
تنمية الموارد البشرية تركز على كل المستويات في المنظمة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	التدريب تكلفة
أساس تنمية الموارد البشرية هو تعلم كل ما هو جديد	المحافظة على الأداء الحالي
تقنيات تدريب عالية المستوى	أدوات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي	التركيز على الجانب النظري
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا يهتم بالتنمية الذاتية

المصدر: يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2007-2008، ص116.

يُوضح الجدول رقم (I-06) أوجه المقارنة بين التوجه التقليدي لتنمية الموارد البشرية و بين التوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية، حيث نلاحظ أنّ التوجه التقليدي يركّز بصفة كلية على التدريب فقط و الذي يرى أنّ التدريب سياسة من سياسات المنظمة و أنّه عبارة عن تكلفة ويركّز على الجانب النظري و لا يهتم بالتنمية الذاتية للعاملين، عكس التوجه المعاصر الذي ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنّها عملية إستراتيجية و متواصلة، و أنّها عبارة عن استثمار للموارد البشرية و تركز على الجانب التطبيقي و تهتمّ بالتنمية الذاتية بشكل كبير، بالإضافة على أنّ التوجه التقليدي ذو مفهوم ضيق، عكس التوجه المعاصر ذو المفهوم الواسع و الشامل.

المطلب الثالث: عناصر اقتصاد المعرفة الداعمة لتنمية الموارد البشرية

من أجل مواكبة المنظمات لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، يجب توفّر بعض المتطلبات أو العناصر المساعدة و الداعمة لتنمية الموارد البشرية.

تغيّرت ملامح تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أصبحت تعتمد على القدرات الذهنية و المعرفية للعاملين كركيزة أساسية من ركائز الإبداع، أمّا اقتصاد المعرفة فيركّز على قيمة هذه القدرات، و يمكن إبراز العلاقة بين اقتصاد المعرفة و تنمية الموارد البشرية من خلال حلقة مرتبطة ببعضها البعض، فتتمتع الموارد البشرية بتأثر بتحديات العولمة و ينتج عنها من تغيّرات و تطورات تكنولوجية، و من أجل مقدرة المنظمات على مواجهة هذه التغيّرات فلا بد من وجود عاملين ذوي كفاءة عالية¹، و تتمثل أهم العناصر الداعمة لتنمية الموارد البشرية في:²

أولاً: بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل في الكفاءات البشرية المدربة، و يُعتبر وجودها بمثابة الداعمة القوية لاقتصاد المعرفة؛

ثانياً: مجتمع متعلّم و من أجل تحقيق هذا و يجب التركيز على مستوى التعليم و العمل على تدعيمه بإقامة المراكز و المعاهد للرفع من قدرات الكفاءات الموجودة، و يسمح هذا بضمان توفير عاملين يتمتّعون بالخبرة و النوعية و الذين يمكنهم المساهمة في التحوّل إلى اقتصاد المعرفة و النهوض به في ظلّ التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛

ثالثاً: توفير تكنولوجيا المعلومات و الاتّصال وخصوصاً الانترنت التي تتيح المجال من خلال الخدمات التي تُقدّمها للعاملين من سرعة الحصول على المعلومات و كمّها الهائل الذي يمكن أن تُوفّره؛

رابعاً: عمّال و صنّاع المعرفة الذين يمتلكون قدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، أي الرّبط بين البنية المجتمعية و المجتمع المتعلّم للحصول على أفضل نتيجة من العاملين من ذوي الإمكانيّات و القدرات و المعارف، حيث بلغت نسبة اليد العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتّصالات بالولايات المتحدة الأمريكية 66 في المائة من إجمالي قوّة العمل سنة 2003؛³

خامساً: إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده و إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصّص لتعزيز المعرفة، فمن خلاله يمكن إقامة المراكز الخاصة بالبحث التطوير و رفع مستوى الإنتاج للمنظمات و زيادة الإنفاق في كلّ المستويات التعليمية⁴، حيث بلغ إنفاق الدّول الغربية في هذا المجال 360 مليار دولار سنة 2000، حيث كانت حصّة الولايات المتحدة الأمريكية منها 180 مليار دولار.⁵

¹ بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 115

² أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 134

³ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁵ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 36.

و حسب الباحث ستewart سنة 2004 فإنّ اقتصاد المعرفة يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

أ- المعرفة و التي تُعتبر من أهم عوامل الإنتاج؛

ب- الأصول المعرفية أي رأس المال الفكري؛

ج- الأساليب الإدارية الجديدة والتكنولوجيات الحديثة و المتطورة.

و يستند الاقتصاد المبني على المعرفة على أربعة ركائز أساسية و التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الابتكار (البحث و التطوير): هو عبارة عن نظم للإبداع تجمع ما بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، و يظهر هذا من خلال التعاون الواسع والقويّ بين الأعمال التجارية ومراكز البحث من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تساهم بتقديم المنتجات والخدمات المتميزة؛²

ثانياً: البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: يُقصد بها البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تقدّمها وانتشارها، و تشمل بالمفهوم الواسع كلّ البنى الأساسية التي تدعّم مجتمع واقتصاد المعرفة وتوفّر إمكانية الوصول بشكل سهل وفعال للمعلومات؛³

ثالثاً: التعليم: يعتبر التعليم من العناصر الإستراتيجية التي تساعد في زيادة الإنتاجية و التنافسية الاقتصادية، حيث يتوجّب على الدول توفير الموارد البشرية التي تتميز بالمهارة و الإبداع و القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة في مكان العمل و هذا من خلال توفير برامج و مناهج تعليمية فعالة؛⁴

رابعاً: الحاكمية الرشيدة: تقوم على أساس اقتصادي قويّ يتميز بتوفير قوانين و سياسات و تشريعات غير مُعقّلة للاستثمار و تهدف لتطوير الاقتصاد و نمّوه، و تشمل هذه السياسات توفير التكنولوجيا و جعلها مُتاحة و تخفيض الحقوق الجمركية على المنتجات التكنولوجية.⁵

¹ بن حيمه مريم، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلّة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، العدد الرابع، أبريل 2018، ص125

² صوح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص8.

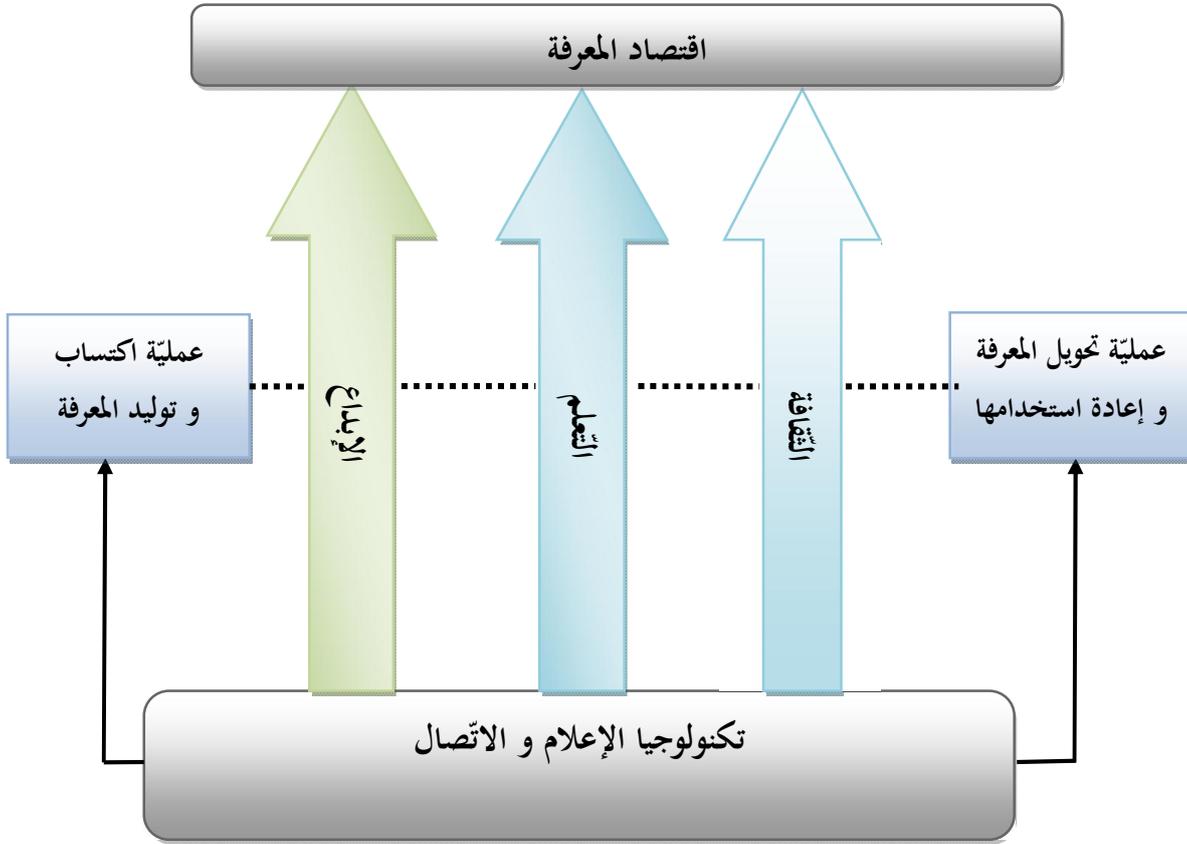
³ أفيني عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص180.

⁴ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص9

⁵ بسام عبد الهادي عفونة، مرجع سبق ذكره، ص21

أما حسب الباحث Ilídio Lopes فإن أهم ركائز اقتصاد المعرفة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-02): ركائز اقتصاد المعرفة الداعمة لتنمية الموارد البشرية



المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في

الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص7.

يُوضّح الشكل رقم (I-02) ركائز اقتصاد المعرفة، حيث نلاحظ أنّ ركائز اقتصاد المعرفة تتمثل في أربع ركائز أساسية و التي تتمثل في ركيزة الإبداع التكنولوجي وركيزة التعلّم، وركائز أخرى ثقافية تتعلق باستعمال المعلومة وتكنولوجيا الاتصال دون تجاهل أو نسيان عملية اكتساب و توليد المعرفة، و حسب الشكل فإنّ أساس أو قاعدة اقتصاد المعرفة تتمثل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي بدورها تركز على المعرفة.

المطلب الرابع: المؤشرات المحفزة على اندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

يمكن القول أنّ اقتصاد المعرفة أصبح مُحركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي و خلق الثروة، فقد زادت أهمية المعرفة في هذا الاقتصاد لكونها الصفة الرئيسية المميّزة له، و من أجل اندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة فلا بد من توفّر المؤشرات التي سنحاول أن نتطرّق إليها في هذا المطلب.

أولاً: الابتكار (Innovation) و الإبداع (Creativity): يتكوّن مؤشر الابتكار و الإبداع من العناصر التالية:

أ- عدد براءات الاختراع : هو عبارة عن مؤشر يُعبّر عن عدد البراءات المسجّلة التي تسمح بمعرفة إذا كانت هذه الدولة مبنية على اقتصاد المعرفة؛¹

ب- عدد المنشورات العلمية (المقالات): هي عدد المقالات العلمية المنشورة في المجالات التالية الفيزياء، الأحياء الكيمياء والرياضيات والطب والبحوث البيولوجية و البحوث الهندسية؛²

ج- ميزان المدفوعات التكنولوجي: هو مجموعة من الإجراءات لعمليات نقل دولية للتكنولوجيا، وهي تضم نقل التراخيص والعلامات، نقل الخدمات التقنية والدراسات الهندسية والأبحاث ذات الطابع الصناعي؛³

د- أنشطة البحث والتطوير: تهدف هذه المؤشرات إلى تحديد مدى نجاح هذه الدول أو المنظمات في توليد المعرفة ونشرها و استخدامها، و يظهر هذا من خلال إنفاق الدول على البحث والتطوير ، عدد الباحثين و الخبراء المختصين في مجال البحث و التطوير و عدد المنظمات الوطنية المعنية بالبحث والتطوير.⁴

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات Information and Communication Technology

هي مجموعة من المؤشرات التي تُحدّد معدّل نفاذ الفرد واستخدامه لتكنولوجيا المعلومات، و يشمل هذا العنصر عدد الهواتف لكلّ 1000 شخص، عدد الحواسيب لكلّ 1000 شخص و عدد مستخدمي الانترنت لكلّ 1000 شخص؛⁵

¹ محمد عطلاوي، جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجزائر (2000-2014)، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصّص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص 26-27

² صغور فريد، واقع وتحديات التعليم العالي في الجزائر في ظلّ الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصّص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 50

³ المرجع السابق

⁴ المرجع السابق ، ص 49

⁵ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 11

بالإضافة إلى المؤشرات السالفة الذكر يمكن تقديم مؤشرات أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات تتمثل في:¹

أ- مؤشرات الاستخدام في منظمات الأعمال: تشمل هذه الفئة المؤشرات التالية:

1- نسبة منظمات الأعمال التي تستخدم الحاسوب والانترنت؛

2- نسبة العاملين الذين يستخدمون الحاسوب والانترنت؛

3- نسبة المنظمات التي لها تواجد على الواب؛

4- نسبة المنظمات التي لها شبكة داخلية انترانت.

ب- مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تشمل هذه الفئة المؤشرات التالية:

1- نسبة العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي القوى العاملة؛

2- نسبة القيمة المضافة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي القيمة المضافة في منظمات الأعمال؛

3- قيمة واردات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كنسبة مئوية من الواردات؛

4- قيمة صادرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كنسبة مئوية من الصادرات.

ثالثا: التعليم و التدريب **Training And Education** : يشمل هذا العنصر متوسط عدد سنوات

الدراسة المتوقع، نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي و نسبة الالتحاق بالتعليم العالي²، و تسمح مؤشرات التعليم

بتقييم المعارف والمهارات المكتسبة خلال المراحل التعليمية الرسمية بمختلف أطوارها، أما المؤشرات القائمة على

التدريب فهي تركز على بيانات الموارد المخصصة للتدريب من قبل العاملين أو المنظمات أو الحكومات³

و تكتسي المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية أهمية كبيرة في الدول التي تبني اقتصادياتها على المعرفة نظرا إلى العوائد

المرتفعة جزاء الاستثمار في المورد البشري مقارنة مع المجالات الأخرى، و تُعدّ معدلات الالتحاق بالتعليم في

أطواره الثلاثة ومعدّل سنوات الدراسة من أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس مدى استعداد الدول للدخول في

الاقتصاد المبني على المعرفة.⁴

¹ صغور فريد، مرجع سبق ذكره، ص 51

² المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ محمد عطلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27

⁴ صغور فريد، مرجع سبق ذكره، ص 49

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح مؤشرات اقتصاد المعرفة التي تمَّ التطرق إليه من خلال الشَّكل الموالي:

الشَّكل رقم (I-03): المؤشرات الداعمة لاندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

المؤشرات الداعمة لاندماج الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

الابتكار

التعليم و التدريب

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

- مدفوعات رسوم الملكية والتراخيص
- عدد براءات الاختراع
- عدد المقالات لكل مليون شخص
- ميزان المدفوعات التكنولوجي؛
- أنشطة البحث والتطوير

- متوسط عدد سنوات الدراسة المتوقع؛
- نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي و العالي
- نسبة الالتحاق بالتعليم العالي

- عدد الهواتف و الحواسيب لكل 1000 شخص؛
- عدد مستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص؛
- مؤشرات الاستخدام في منظمات الأعمال؛
- مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على صغور فريد، واقع وتحديات التعليم العالي في الجزائر في ظلِّ الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 49-51، و محمد عطلاوي، جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجزائر (2000-2014)، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص 26-27

يبيِّن الشَّكل رقم (I-03) مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة، و نلاحظ أنه توجد ثلاث مؤشرات أساسية للاقتصاد المعرفي، أولها الابتكار والإبداع والذي يمكن قياسه من خلال مدفوعات رسوم الملكية والتراخيص عدد براءات الاختراع و عدد المقالات لكل مليون شخص، ميزان المدفوعات التكنولوجي وأنشطة البحث والتطوير، أما المؤشر الثالث فهو مؤشر التدريب والتعليم والذي يمكن قياسه من خلال متوسط عدد سنوات الدراسة المتوقع، نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي والعالي و نسبة الالتحاق بالتعليم العالي، و المؤشر الرابع و الأخير هو مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يمكن قياسه عن طريق عدد الهواتف لكل 1000 شخص، عدد الحواسيب لكل 1000 شخص، عدد مستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص، مؤشرات الاستخدام في منظمات الأعمال و مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

من خلال معالجتنا لهذا الفصل و الذي تمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،فحاولنا في المبحث الأول أن نتعرّف على مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهمّ مراحل تطوّرها، بالإضافة إلى أهمّ وظائفها و أبرز التّحديات المعاصرة لها في ظلِّ اقتصاد المعرفة،أمّا في المبحث الثّاني فقد تمّ التّعرّف على الإطار العام لتنمية الموارد البشرية في ظلِّ اقتصاد المعرفة من خلال إبراز مفهوم اقتصاد المعرفة و خصائصه و أهميّته بالإضافة إلى التّعرّف على مفهوم تنمية الموارد البشرية و الأسباب التي تدفع بالمنظّمات إلى تنمية مواردها البشرية في ظلِّ اقتصاد المعرفة،أمّا في المبحث الثّالث والأخير فقد تمّ التّعرّف على الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية في ظلِّ اقتصاد المعرفة حيث سوف نتطرّق إلى خصائص تنمية الموارد البشرية في ظلِّ اقتصاد المعرفة و وظائفها في ظلِّ هذه الاقتصاد، بالإضافة إلى التّعرّف على عناصر اقتصاد المعرفة الدّاعمة لتنمية الموارد البشرية و المؤشّرات المحفّزة على اندماج الموارد البشرية في هذا الاقتصاد ، و من معالجتنا لهذا الفصل فقد تمّ التّوصل إلى أنّه تمّ تغيير النّظرة للمورد البشري من أنّه مجردّ أجير إلى مورد إستراتيجي والذي لا يمكن الاستغناء عليه باعتباره المحرّك الأساسي لجميع الأنشطة في كلّ المنظّمات باختلاف حجمها و نشاطها و أنّه المحدّد الرئيسي لنجاحها أو فشلها، كما تمّ التّوصل أيضا أنّ تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي تسعى مختلف المنظّمات بتبنيها ، فهي وسيلة فعّالة بإمكان المنظّمات استخدامها من أجل الرّفعة من كفاءة المورد البشري و تنمية قدراته و مهاراته و هذا باستخدام مختلف الأساليب و السياسات و التي تجعل هذه المنظّمات قادرة على مواجهة التّحديات و مواكبة التّغيرات السريعة من جهة، و تضمن البقاء و الاستمرارية من جهة أخرى، و خاصّة في ظلِّ اقتصاد المعرفة الذي يركّز بشكل كبير على المعرفة كمصدر للثروة القائمة على الأفراد و خبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعارف الجديدة.

و أيقنت المنظّمات المعاصرة أو المتعلّمة أنّ سبيل بقاءها و استمرارها يتمثّل في زيادة الاهتمام بالمورد البشري و تنمية قدراته و تطوير مهاراته، لكي يُصبح قادرا على الإبداع و الابتكار و التّعلم باستمرار و هذا باستخدام طرق و أساليب مختلفة، و هذا ما سنحاول التّعرّف عليه من خلال الفصل الموالي و هذا بالإجابة على التّساؤلات التّالية ماهية إدارة الإبداع ؟ و ما هي أهمّ مراحل العمليّة الإبداعية في المنظّمات المتعلّمة؟ و فيما تتمثّل أهمّ أساليب تنمية الإبداع في هذه المنظّمات ؟ و ما هي نماذج إدارة الإبداع في هذه المنظّمات؟

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الإبداع في
المنظمات المتعلّمة

تمهيد

تواجه المنظمات الحديثة باختلاف حجمها و نشاطها العديد من التّحديات و المشكلات نظرا للتّغيرات السّريعة في بيئة أعمالها سواء كانت في البيئة الدّاخلية أو في البيئة الخارجيّة، و من أجل مواجهة هذه التّغيرات تسعى هذه المنظمات إلى تبني مفهوم الإبداع الّذي يُعتبر من المفاهيم الإداريّة الحديثة و من الرّكائز الأساسيّة الّتي تساعد على تحقيق مزايا تنافسيّة تسمح باستقرارها و تحقيق أهدافها الإستراتيجيّة و ضمان بقائها و نموّها.

و في ظلّ هذه التّحدّيات و التّغيّرات الّتي تشهدها تشهد بيئة أعمال المنظمات في كلّ المجالات و الميادين و لعلّ أبرزها شدّة المنافسة و العولمة و التطور السّريع في المجال التّكنولوجي و الّتي ساهمت بشكل ملحوظ في الانتقال من الاقتصاد التّقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، كما أدّى هذا التطور أيضا إلى بروز اسم المنظمات المتعلّمة و هي المنظمات الّتي تُقوم على أساس تحفيز العاملين على التّعلم المستمر و اكتساب المعارف و المهارات و تشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعيّة بغرض مواجهة مختلف التّحديات بكفاءة و فعاليّة.

سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهمّ النّقاط المتعلّقة بمبادئ إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة انطلاقا من تقديم الإطار الفكري للإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال إبراز مفهوم المنظمات المتعلّمة و الآليات الّتي تسمح للمنظمات بالتّحول من تقليديّة إلى متعلّمة بالإضافة إلى توضيح مفهوم للإبداع و أهمّ المصطلحات المتعلّقة به و أهمّ خصائصه و أنواعه ، ثمّ بعد ذلك نتطرّق إلى مقوّمات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هذا بالتّطرق إلى مفهوم إدارة الإبداع و الأسباب الدّافعة للمنظمات إلى تبني هذا المفهوم إلى جانب توضيح مستويات و أساليب إدارة الإبداع في هذه المنظمات، وفي الأخير سوف نُبيّن سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة حيث نتطرّق إلى عناصر و مراحل العمليّة الإبداعيّة في المنظمات المتعلّمة و نماذج إدارة الإبداع في هذه المنظمات بالإضافة إلى إبراز معوّقات و دعائم إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، و من أجل ذلك فقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التّاليّة:

المبحث الأوّل: الإطار الفكري للإبداع في المنظمات المتعلّمة؛

المبحث الثّاني: مقوّمات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة؛

المبحث الثّالث: سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

المبحث الأول: الإطار الفكري للإبداع في المنظمات المتعلّمة

نظرا للتغيرات السريعة و التحديات الكبيرة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات في كلّ المجالات و الميادين سواء كانت هذه التغيرات تكنولوجية، اجتماعية، سياسية و اقتصادية، سارعت المنظمات إلى تبني أساليب إبداعية في المنتج أو في العمليات الإدارية، وهذا من أجل الاستجابة لهذه التغيرات ومواكبتها والتكيف معها لضمان نموّها واستمرارها، و سنحاول من خلال هذا المبحث أن نوضح مفهوم المنظمات المتعلّمة و الآليات التي تسمح للمنظمات بالتّحول من تقليدية إلى متعلّمة بالإضافة إلى توضيح مفهوم للإبداع و أهم المصطلحات المتعلقة به و أهم خصائصه و أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات المتعلّمة

يُجمع أغلب الباحثين على أنّ جذور المنظمة المتعلّمة ترجع إلى عهد مدرسة الإدارة العلمية و بالضبط إلى إسهامات هنري فايول H. Fayol و فريدريك تايلور F.Taylor اللذين أكّدا على ضرورة تعلّم العامل ليُنجز عمله على أكمل وجه، باعتبار أنّ للعامل مهارات تُمكنه من أن يُسهم في تطوير المنظمة¹، و تمّ إطلاق عدّة تسميات على هذه المنظمات منها المنظمات الذكية Organization Intelligent، المنظمات العارفة Knowing Organization و المنظمات المفكّرة Thinking Organization وكلّها تُعبّر عن مفهوم إداري يهتمّ بالتّعلم كعنصر أساسي للمنظمة²، و ظهر مصطلح المنظمة المتعلّمة أوّل مرّة سنة 1990 على يد المفكّر بيتر سينج P. Senge* من خلال كتابه "الضّابط الخامس" The fifth Discipline "والذي أبرز أنّ مسؤولية المنظمة تتمثّل في التكيف مع التّطورات المتسارعة في البيئة المحيطة بها يتطلّب تحويل المنظمات من تقليدية إلى متعلّمة.³

¹ فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، المنظمة المتعلّمة: نحو تجاوز معبرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التحسيد، المجلّة الجزائرية للأمن و التنمية، جامعة باتنة الجزائر، العدد 13، جويلية 2018، ص323

² أحمد قهوجي، لما بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلّمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتّصال الخلوية MTN-SYRIATE في دمشق، مجلّة البحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلّد 36، العدد السادس، 2014، ص191
* ولد بيتر سينج سنة 1947، وتخرّج من جامعة ستانفورد في تخصّص الهندسة، ثم حصل على درجة الماجستير في نمذجة النظم الاجتماعية من معهد مساتشوستس التكنولوجي، ثم تحوّص على درجة الدكتوراه في الإدارة، و قام بتأسيس جمعية التّعلم التنظيمي و هو أوّل من أرسى أسس أو مبادئ المنظمة المتعلّمة.

³ عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلّمة، مجلّة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة الوادي الجزائر، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص362

و بيّن الباحثين داميرهي و سايديا Damirhi & Seyydia سنة 2011 أنّ مفهوم المنظمة المتعلّمة يشمل ثلاثة ركائز أساسية وهي التعلّم، التغيير، التحسين، فالتعلّم يكون من خلال اكتساب المعارف الجديدة، التعلّم المستمر و التعلّم من الأخطاء، أمّا التغيير يكون من خلال التغيير في السلوك والعمليات المستخدمة استنادا إلى المعرفة التي تمّ اكتسابها، أمّا التحسين فيتضمّن التحسينات في الأداء الفردي والأداء التنظيمي أخذا بالمعلومات المكتسبة.¹

أولا: تعريف المنظمات المتعلّمة: رغم حداثة هذا المفهوم اختلف الباحثين و المؤلفين في إعطاء تعريف شامل للمنظمات المتعلّمة و هذا حسب وجهة نظر كلّ باحث، و من أبرز التعريفات نجد:

أ- التعريف الأول: عرّف الباحث بيتر سنج P. Senge سنة 1990 في كتابه *The Fifth Discipline* المنظمة المتعلّمة بأنها "المنظمة التي يعمل فيها العاملون على تنمية قدراتهم و معارفهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها، و تعتبر الإطار المناسب لخلق نماذج جديدة من التفكير و تحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلّم فيها العاملون كيفية التعلّم المستمر بصورة مشتركة و بصفة جماعية.²

ب- التعريف الثاني: هي المنظمة الماهرة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية وهي أيضا الماهرة في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة، وهي التي تعتمد على التعلّم التنظيمي في أنشطتها مع الحرص على دعم العاملين وتحفيزهم لتوليد أفكار جديدة وكذلك جذب الكفاءات المعرفية للمنظمة والحفاظ عليها، وذلك بغرض التكيف مع المتغيرات الخارجية.³

ج- التعريف الثالث: عرّفها لويس Lewis سنة 2002 على أنّها المنظمة التي من خلالها يكتسب و يتقاسم العاملون معارف جديدة بشكل مستمر، ويكونون مستعدّون لتطبيق تلك المعارف في اتّخاذ القرارات و إنجاز مهامهم.⁴

د- التعريف الرابع: عرّفها نجم عبود نجم سنة 2005 على أنّها المنظمة التي تقوم بتطوير القدرة على التكيف و التغيير المستمر، لأنّ جميع العاملين فيها يقومون بدور فاعل في تحديد و حلّ القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.⁵

¹ أحمد فهوجي، لما بدر، مرجع سبق ذكره، ص 191-192

² Richard A. Swanson ,Elwood F. Holton, *Op Cit*,p 172

³ بوفاس الشّريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلّمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس، *مجلة الأصيل*

للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 285

⁴ عيشوش خيرة، بوشخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلّمة في مؤسسة سوناطراك، *مجلة الابتكار و التسويق*، جامعة سيدي بلعباس

الجزائر، العدد الثالث، جانفي 2016، ص 220

⁵ صباح بن سهلة، عيسى خليفي، أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلّمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس فرع بسكرة،

مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 43، مارس 2016، ص 540

هـ- التعريف الخامس: عُرِّفَت من طرف ماركردت Marquardt سنة 1996 على أنّها منظمة تتعلّم بقوة وبشكل جماعي وتحوّل نفسها باستمرار و تركز على استخدام المعرفة في جميع وظائف المنظمة ، كما تقوم بتشجيع العاملين على التعلّم أثناء العمل.¹

و ممّا سبق يمكن القول أنّه رغم تباين التعريفات و اختلافها إلّا أنّ جميعها تتفق على أنّ المنظمة المتعلّمة هي المنظمة التي تقوم بتشجيع و تسهيل و تحفيز العاملين فيها على التعلّم المستمر من خلال مختلف عمليات إدارة المعرفة و هذا من أجل التّكيف و مواكبة مختلف التّغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة. و رغم اختلاف التعريفات و تنوعها و كثرة الاجتهادات بخصوص تقديم تعريف شامل للمنظمات المتعلّمة إلّا أنّها تتفق كلّها على مجموعة من النّقاط لا يكاد أيّ تعريف يخلو منها وهي:

- أ- أنّ المنظمة المتعلّمة في نشاط مستمر يسعى إلى التّكيف و مواكبة تغيّرات البيئة الدّاخلية والخارجيّة؛²
- ب- المنظمات المتعلّمة هي منظمات تعتمد على الإبداع و الأفكار و التعلّم المستمر من كلّ الظروف التنظيميّة و البيئيّة بهدف التّكيف و الانسجام مع مختلف التّغيرات و تحقيق التّميز التنافسي؛³
- ج- تسعى المنظمة المتعلّمة بشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها عن طريق إدارة المعرفة؛⁴
- د- المنظمات المتعلّمة هي الجزء الإبداعي في عقول و أذهان العاملين و الجماعات، حيث تعتمد على التطوير و التّغيير و التّكيف مع الأصول البشريّة؛⁵
- و تتمثّل الأنشطة الرئيسيّة للمنظمات المتعلّمة فيما يلي:⁶
- أ- حلّ المشكلات من خلال التّفكير الإبداعي واستخدام البيانات وليس الافتراضات فقط و استخدام الأدوات الإحصائيّة؛

- ب- توفير تدفّق الأفكار و التي تتميّز بالمخاطرة و الحدائث؛
- ج- التعلّم من تجارب المنظمة السابقة والاعتراف بالأخطاء؛
- د- التعلّم من تجارب المنظمات الأخرى بأخذ أفضل ممارساتهم؛

¹ Richard A. Swanson ,Elwood F. Holton, **Op Cit**,p172-173

² شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلّمة حسب بيتر سينغ "P.Senge" ومبررات تبني التحول إليها دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عيّنة من أساتذة كليّة العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التّسيير، *مجلة اقتصاديات المال و الأعمال*، جامعة الوادي الجزائر، المجلد الأوّل، العدد الرابع، جانفي 2018، ص 136

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، دار العشري للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص 4

⁴ شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 136

⁵ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 4

⁶ Chirimbu Sebastian, **Management and Organizational Change** (January 6, 2011), Available at SSRN:

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1735866> , 25/07/2020, 10^H34^{Min} , p 3

ثانياً: الفرق بين المنظمات المتعلّمة و التعلّم التنظيمي: قدّم عدد من الباحثين أوجه الاختلاف بين المنظّمة المتعلّمة و التعلّم التنظيمي من خلال عدّة معايير لعلّ أهمّها ما يلي:¹

أ- من حيث طبيعة المفهوم: يشير التعلّم التنظيمي إلى العمليّة التي تعمل على توفير البيئة المناسبة لتعلّم جميع العاملين و في كلّ المستويات، أمّا المنظّمة المتعلّمة فهي المكان الذي يعمل فيه العاملون بشكل جماعي على تطوير أنفسهم و تحقيق الأهداف الموكّلة إليهم؛

ب- من حيث الإطار الفكري: يشير التعلّم التنظيمي إلى الكيفيّة أي المهارات و العمليّات التي تقود إلى التعلّم، أمّا المنظّمة المتعلّمة فتقوم بالتركيز على بنية العمليّة التعليميّة أي مبادئ و خصائص المنظّمات التي تتعلّم كوحدة جماعيّة؛

ج- من حيث مجال الاهتمام: التعلّم التنظيمي يركّز على الجانب الأكاديمي الوصفي، أمّا المنظّمة المتعلّمة فيغلب عليها الطّابع العملي الممارساتي.

و يمكن القول أنّ التعلّم التنظيمي ما هو إلّا مقدّمة للمنظّمة المتعلّمة، و أكّدت الكثير من الدّراسات على وجود اختلاف بين المفهومين، حيث يُعدّ التعلّم التنظيمي مفهوماً قديماً نسبياً حيث ذُكر كأول مرّة من قبل هيربرت سايمون H. Simon سنة 1953، و هو مجموعة من العمليّات و الإجراءات التي تتبناها المنظّمة لزيادة قدرتها على التّغيير المستمر والتّكيف مع مختلف التّغيرات، و باختصار فإنّ التعلّم التنظيمي هو عبارة عن عمليّة توسيع و تعميق المعرفة للعاملين في إطار ملائم و مناسب هو المنظّمات المتعلّمة.²

و يرى كلّ من الباحث فنغر و برند Finger & Brand أنّ التعلّم التنظيمي ما هو إلّا نشاط و عمليّة يمكن من خلالها للمنظّمة المتعلّمة الوصول إلى هذه العمليّة، وهناك وجهة نظر مشابهة تفيد بأنّ العلاقة بين التعلّم التنظيمي والمنظّمة المتعلّمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة حيث إنّ لا يمكن أن تكون عمليّة تعلّم تنظيمي فعّالة دون أن ينشأ عليه بناء منظّمة متعلّمة، و أكّدت ماركدردت Marquardt على أنّ العلاقة بين هذين المفهومين علاقة مبنية على الاحتواء حيث تُركّز المنظّمة المتعلّمة اهتمامها على خلق بيئة تنظيميّة تعليميّة و تعمل باستمرار على تطوير قدرات و مهارات العاملين فيها بما يؤدي إلى تحقيق المرونة في التّفكير وابتكار نماذج و طرق جديدة للتّفكير، أمّا التعلّم التنظيمي فيركّز على الكيفيّة التي يحدث بها التعلّم و يكسب العاملين المعلومات والمهارات والاتّجاهات التي تُؤدّي إلى الارتقاء بالمنظّمة و تحقيق تكيفها مع المتغيّرات البيئيّة السريعة، ممّا يجعل التعلّم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظّمة المتعلّمة، و هناك من يوضّح الفرق بين التعلّم التنظيمي كنظام منهجي و المنظّمة المتعلّمة كبيئة عمل، بقوله أنّ التعلّم التنظيمي هو عمليّة ديناميكيّة تمّ إنشاؤها في قلب المنظّمة عبر ما يشكّلها من أفراد و جماعات، و تهدف هذه العمليّة إلى توليد و تطوير المعرفة التي تسمح للمنظّمة بتحسين نتائجها و أدائها، أمّا المنظّمة المتعلّمة فهي نوع أو شكل من أشكال المنظّمات التي

¹ فاطمة الزهراء كراشدة، يوسف زدام، مرجع سبق ذكره، ص324

² صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص11.

توسّع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة و ذلك باستخدام التعلّم كأداة إستراتيجية هادفة للتّحسين التنظيمي و الفردي، و ذلك من خلال تسهيل التعلّم لكافة العاملين في المنظمة.¹

كما يعمل التعلّم التنظيمي على تحسين العمليّات التي تقوم بها المنظمة من خلال استخدام المعلومات واستيعابها، فهو العمليّة التي يكتشف العاملين في المنظمات بشكل مستمر أنّهم يُشكّلون الواقع الذي يعملون فيه و باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع بالتفاعل المحفّز للمعرفة²، و يمكن القول أنّ التعلّم التنظيمي ركن أساسي في قيام المنظمات المتعلّمة و أنّ المنظمة المتعلّمة هي الحاضنة و المحفّزة للتعلّم التنظيمي، فإذا كان التعلّم التنظيمي هو مصدر المهارات التي تجعل من التعلّم قيمة مضافة للعمل في كلّ المستويات الإداريّة بمنظّمات التعلّم، فإنّ المنظمات المتعلّمة عبارة عن خزانات تنظيميّة فائقة المعرفة تُكرّس عمليّة التعلّم و تستثمر في نواتجه.³

ثالثا: خصائص المنظمة المتعلّمة: تمتلك المنظمة المتعلّمة العديد من الخصائص التي تُميزها عن غيرها من المنظمات، و قد حدّد كلّ من واتكينس و مارسيك Marsick & Watkins سنة 1996 الخصائص التّاليّة: أ- خلق فرص التعلّم المستمر: أي منح إمكانيّة التعلّم المستمر للعاملين، و هذا بإدماجه في إطار العمل من خلال أدائهم لمهامهم، و هو ما يسمح بخلق فرص متزايدة لتعلّم العاملين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم؛⁴

ب- تشجيع التعاون و التعلّم الجماعي: تهدف المنظمات المتعلّمة إلى غرس روح التعاون بين العاملين، بالإضافة إلى تشجيع العمل الجماعي من خلال ترسيخ ثقافة تنظيميّة ملائمة لذلك؛⁵

ج- توفير قيادة إستراتيجية للتعلّم: حيث أنّ القيادة النموذجيّة تدعم التعلّم داخل المنظمة، كما أنّ القيادة الإستراتيجية تستخدم التعلّم من أجل تحسين أداء المنظمة ورفع نتائج أعمالها؛⁶

د- إنشاء أنظمة لاكتساب التعلّم و تبادل الخبرات: تعمل هذه الأنظمة على ضمان و تسهيل استمراريّة التعلّم، فهي تُسهّل عمليّة إدماجه في العمل كما تُوفّر طرق تشارك الخبرات و المعارف؛⁷

¹ شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلّمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة الشلف الجزائر، 2015-2016، ص 125-126

² صالح محمد، بوخمخيم عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلّمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلّة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان، 2019، ص 99

³ فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، مرجع سبق ذكره، ص 324

⁴ سليمان بلعور، نماذج و إستراتيجيات بناء المنظمات المتعلّمة، مجلّة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان، 2014، ص 178

⁵ Fred C. Lunenburg , Systems Thinking and the Learning Organization: The Path to School Improvement, SCHOOLING JOURNAL, VOL 2, N° 1, 2011, p 4

⁶ عيشوش خيرة، بوشخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 223

⁷ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 178

هـ- ربط المنظمة ببيئتها: تسعى المنظمات المتعلّمة على الحصول على المعارف اللاّزمة من بيئتها للاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى النّاجحة والرّائدة في مجال نشاطها لحلّ المشاكل الّتي تواجهها؛¹

و- تمكين العاملين من رؤية جماعية: يشترك جميع العاملين في مسؤولية اتّخاذ القرارات و ذلك بهدف تحفيزهم على التعلّم فمسؤولية اتّخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز العاملين على التعلّم وحثّهم على تنفيذ مهامهم بدقّة؛²

ز- تقوم المنظمات المتعلّمة بتشجيع و تحفيز جميع العاملين على المشاركة في اتّخاذ القرارات، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة بسرعة و سهولة الاستثمار في الموارد البشريّة و في جميع المستويات التنظيمية بأقصى طاقة ممكنة؛³
وفي سنة 1991 توصل الباحثون بيدلر، بورجوين وبويديل Bedler, Borjowin & Boudil إلى الخصائص التّالية:

أ- الأخذ بمدخل تعلّمي في إستراتيجية المنظمة: تهتمّ هذه المنظمات بشكل كبير بالتعلّم الفردي و الجماعي و تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي مُشجّع على مواكبة مختلف التّغيّرات و امتلاكها ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التعلّم التنظيمي⁴، كما تقوم المنظمة بزراعة ثقافة التعلّم لدى العاملين من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على التّجريب و الإبداع و المخاطرة واستكشاف أفكار جديدة و محاولة تطوير منتجات وخدمات جديدة؛⁵

ب- صنع السياسة على أساس تشاركي: تُعتبر عملية اتّخاذ القرارات في المنظمة المتعلّمة عملية مفتوحة و تشاركية حيث تأخذ بعين الاعتبار و جهات نظر جميع الأطراف المعنيّة في المنظمة؛⁶

ج- التّوجه المعلوماتي: إتاحة الفرصة لجميع العاملين لاستخدام المعلومات و المعارف بطرق سهلة حديثة، أي أنّها منظمة تُشجّع نقل المعرفة وتبادلها ونشرها بفعالية في جميع مستويات الإدارة؛⁷

د- في دراسة تُعتبر من أشهر الدّراسات حول فعالية المنظمات المتعلّمة قام الكاتبان توم بيترز و وترمان T.Petrez & Wetman بدراسة 40 منظمة من المنظمات الأمريكيّة المتميّزة والمبدعة، تبين أنّها تتصّف بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الرّوح الإبداعية و الجمع بين الحزم واللّين في آن واحد، فهناك رقابة مركزيّة مشدّدة لتحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السّلطة في مجالات أخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع؛⁸

¹ Fred C. Lunenburg, Op Cit , p 5

² سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 178

³ صباح بن سهلة، عيسى خليفي، مرجع سبق ذكره، ص 541

⁴ بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 285

⁵ Vilmantè kumpikaitè, Op Cit, p 124

⁶ جينفر جوي و آخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2008، ص 295-296.

⁷ عروف راضية، عطية خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 363

⁸ بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصّص تسويق و إستراتيجية، جامعة عنابة الجزائر، 2014-2015، ص 119

هـ- تتصّف بالثقة والتعاون وتُشجّع العاملين على المشاركة في حلّ المشاكل واتّخاذ القرارات، وعلى استخدام قدراتهم في تحقيق التحسين المستمر، وعليه فإنّها منظّمة تسعى على إرساء ثقافة تنظيميّة قائمة على احترام العامل والثقة بقدراته.¹

المطلب الثاني: التّحول من المنظمات التقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة

نتيجةً للتّغيرات الهائلة و التّحديات الكبيرة الّتي تشهدها بيئة الأعمال في شتّى المجالات تسعى المنظمات إلى التّحول من المنظمات التقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة والّتي تقوم على أساس الوصول إلى التّعلم المستمر بمختلف أنواعه وأشكاله و هذا من أجل التّكيف مع البيئة من جهة وضمان البقاء و الاستمرار من جهة أخرى.

أولاً: الفرق بين المنظمة المتعلّمة و المنظمة التقليديّة: المنظمات المتعلّمة تقوم على أساس التّعلم المستمرّ للعاملين و الّذي يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع مهامهم و أعمالهم، أمّا المنظمات التقليديّة فتعمل في بيئة مستقرّة، على عكس المنظمات المتعلّمة الّتي تعمل في بيئة متغيّرة وغير مستقرّة²، وفترّق الباحث برودريك Brodtrick سنة 1998 بين المنظمات التقليديّة و المنظمات المتعلّمة بقوله أنّ المنظمات التقليديّة تقوم بمعالجة التّعلم و التّغيير كمشروع ذي بداية و نهاية، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرّة إلى أخرى و هذه الطّريقة نتائجها محدودة لأنّها مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيّر باستمرار، بينما تنظر المنظمة المتعلّمة للتّغيير على أنّه فرصة للتّطوير و هي تُدرك أنّ التّعلم و التّغيير بمثابة عمليّة مستمرّة أو سلسلة متصلة بدون نهاية، و هي تُركّز على المستقبل أكثر من الحاضر و بدلا من الاستجابة لمختلف التّغيرات فإنّها تبحث عن التّوجهات الجديدة الّتي تسبق التّعلم من خلال استشراف الأحداث الّتي قد تحدث في المستقبل.³

ثانيا: آليات التّحول من المنظمات التقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة: إنّ تحوّل المنظمات التقليديّة إلى منظمات متعلّمة يجب أن يُصاحبه تحوّل في النّقاط التّالية:

أ- التّحول من الهياكل العموديّة إلى الهياكل الأفقيّة: يميّز الهيكل العمودي بوجود اتجاه واحد في الاتّصال، بينما الهيكل الأفقي فيؤوّر التدفّق في العمليّات من خلال التّركيز على فرق العمل⁴، إذ لا يُناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلّمة لأنّه يميّز بوجود المسافات بين المديرين و العاملين، بينما الهيكل الأفقي يميّز بوجود تدفّقات في العمليّات أكثر من الإدارات الوظيفيّة، كما أنّه يُزيل الحدود بين الوظائف و يُؤسّس لثقافة العمل الجماعي⁵؛

¹ عروف راضية، عطية خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 362

² Vahid Jafari Sadeghi et al, Organization's Conformity Assessment with Peter Senge's Learning Organization Principles in Municipality of Saveh: A Case Study, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 16, N° 5, May 2014, p 51

³ مخلوفي عبد السلام، شرفي مسعودة، المنظمة المتعلّمة في مواجهة تحديات القرن 21 جنرال إلكترونيك نموذجا، مجلّة الحقيقة، جامعة أدرار الجزائر، المجلد 14، العدد 32، مارس 2015، ص 83-84

⁴ شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 137

⁵ مخلوفي عبد السلام، شرفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 84

- ب- التّحول من أنظمة الرّقابة الرّسميّة إلى مشاركة المعلومات: تساعد المعلومات على تحقيق أهداف المنظمة من خلال توسيع نطاق المشاركة الذي يساعد على تحسين أداءها، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو فتح قنوات الاتّصالات مع العاملين والزبائن والموردين ممّا يتيح فرص التّعلم من الجميع وللجميع؛¹
- ج- التّحول من المهام الروتينية إلى أدوار التّمكن: المهمة جزء من العمل الذي يُسند إلى العامل بينما الدور جزء من النظام المنظّم الذي يُوفّر للعامل المسؤولية و يسمح له باستخدام قدراته و مهاراته و يتيح له حرية التصرف لتحقيق الهدف المطلوب، كما أنّ الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يؤلّد الكثير من المرونة؛²
- د- التّحول من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التّعاون: تحصر المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلّمة تُحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين و الذي يسمح لهم في المشاركة في تطوير الإستراتيجية لأنهم على علاقة مباشرة مع العملاء و الموردين و التكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات و الحلول و المشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أنّ إستراتيجية التّعاون و حتّى مع المنافس تُتيح فرص التّعلم و التّكيف مع البيئة الداخليّة و الخارجيّة؛³
- هـ- التّحول من الثقافة المتصلّبة إلى الثقافة المتكيّفة: يقتضي التّغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيميّة مُتصلّبة، إذ لا يمكن للمنظمة معها التّكيف مع البيئة المحيطة و الاستجابة للتّغيير، لكن المنظمات المتعلّمة تُشجّع على الانفتاح و إزالة الحدود، و الجودة و التّحسين المستمر لمقابلة حاجات التّغيير.⁴
- و يمكن اختصار ما تمّ توضيحه سابقا من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (II - 01): التّحول من المنظمات التقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة

المؤشّر	المنظمة التقليديّة	المنظمة المتعلّمة
الهيكل التنظيمي	الهيكل العموديّة	الهيكل الأفقيّة
المهام و الأدوار	المهام الروتينيّة	أدوار التّمكن
أنظمة الرّقابة	أنظمة الرّقابة الرّسميّة	مشاركة المعلومات
الإستراتيجيّة	إستراتيجيّة المنافسة	إستراتيجيّة التّعاون
الثقافة التنظيميّة	الثقافة المتصلّبة	الثقافة المتكيّفة

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على حسان حامي، إدارة المعرفة و المنظمة المتعلّمة - مدخل للتّعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلّة الآداب و العلوم الاجتماعيّة، جامعة سطيف 2 الجزائر، المجلّد 12، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 61، و مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، المنظمة المتعلّمة في مواجهة تحديات القرن 21 جنرال إلكترونيك نموذجاً، مجلّة الحقيقة، جامعة أدرار الجزائر، المجلّد 14، العدد 32، مارس 2015، ص 86.

¹ صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² حسان حامي، إدارة المعرفة و المنظمة المتعلّمة - مدخل للتّعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلّة الآداب و العلوم الاجتماعيّة، جامعة سطيف 2 الجزائر، المجلّد 12، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 61

³ صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

⁴ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 86

يُوضّح الجدول رقم (II- 01) خصائص التّحول من المنظمات التّقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ أن المنظمات التي تريد التّحول من منظمات تقليديّة إلى منظمات متعلّمة يجب عليها التّحول من الهيكل التنظيمي العمودي إلى الأفقي، و التّحول من أنظمة الرّقابة الرّسميّة إلى مشاركة المعلومات، و التّحول من المهام الرّوتينيّة إلى تمكين العاملين والتّحول من إستراتيجيّة المنافسة إلى إستراتيجيّة التعاون، والتّحول من الثقافة المتصلّبة إلى الثقافة المتكيّفة.

المطلب الثالث: الإبداع و أهم المصطلحات المتعلّقة به

يلقى مصطلح الإبداع اهتماما كبيرا من طرف المفكرين والباحثين، حيث يُعدّ من العناصر الأساسيّة لنجاح المنظمات المعاصرة، فالمنظمات التي تريد تحقيق المزايا التنافسيّة من أجل التّجّاح والتّطور والاستمرار لا يجب عليها أن تقف عند تحقيق الكفاءة والفعاليّة فقط، وإنما يجب عليها أن تتّصف بالإبداع و خاصّة في ظلّ التّحديات الكبيرة والتّغيرات الهائلة في بيئة أعمال المنظمة، وسنحاول تسليط الضّوء في هذا المطلب على مختلف تعريفات الإبداع حسب وجهة كلّ باحث، إلى جانب توضيح أهمّ الفروق الموجودة بين الإبداع والابتكار الاختراع و الذّكاء **أولا: تعريف الإبداع:** تمّ استعمال مصطلح الإبداع كأوّل مرّة في المجال الاقتصادي من طرف التّمساوي جوزيف شامبتر Josef Schumpeter في سنة 1912 من خلال كتابه المعنون بنظرية التّطور الاقتصادي¹، و يعود تاريخ أبحاث الإبداع في منظمات الأعمال إلى الثلاثينات في منظمات الأعمال الأمريكيّة، حيث بدأت هذه المنظمات في تطوير المنتجات و الإعلانات، ثمّ انتقلت هذه الأبحاث إلى المجالات الأخرى المتعلّقة بالإدارة كتوليد الأفكار الجديدة، تطوير المنتجات، التّسويق، تنمية الموارد البشريّة و في 1970 بدأ تدريس بعض المقاييس الخاصّة بالإبداع في الجامعات كأوّل مرّة، و تتمثّل في مقياس إبداع تطوير المنتجات و الإبداع التّسويقي.²

و لقد تعدّدت تعريفات الإبداع و اختلفت باختلاف أفكار الباحثين و المؤلّفين و وجهات نظرهم، و في هذا الإطار فسنحاول تقديم بعض التعريفات حسب نظرة كلّ باحث و هذا من أجل استنتاج تعريفاً إجرائياً مناسباً و أكثر وضوحاً.

أ- التعريف الأوّل: يُعرّف حسب الموسوعة البريطانيّة على أنّه القدرة على إيجاد شيء جديد كحلّ مشكلة ما إيجاد أداة جديدة، أو أسلوب فنيّ جديد.³

¹ فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسيّة المؤسسات الجزائريّة، أطروحة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة

تخصّص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، 2014-2015، ص91

² Fangqi Xu , Tudor Rickards, Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management, **Blackwell Publishing**, Vol 16, N° 3, 2007, p 221

³ ناصر إبراهيم سيف، أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامّة الأردنيّة، **مجلة الاقتصاد و التّميّة البشريّة**، جامعة البلدة، العدد الرابع، ديسمبر 2011، ص161.

ب- **التعريف الثاني:** هو عبارة عن خلق فكرة جديدة أو سلوك جديد للمنظمة و يُصنّف إلى إبداع المنتجات و إبداع العملية.¹

ج - **التعريف الثالث:** هو عبارة عن العملية أو الإجراءات التي يتميّز بها العامل في مواجهته لظروف و مواقف يتفاعل معها، و تأتي استجابته لها بشكل ذاتي ومختلف عن استجابات الآخرين، و يمكن لهذه العملية أن تتضمن خدمات أو تقنيات عمل جديدة، عمليات إدارية جديدة أو منتجات مُتميّزة عن غيرها.²

د- **التعريف الرابع:** حسب الباحث Schumpeter فالإبداع هو عبارة عن النتيجة الناجمة عن خلق طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، حيث قام بتحديد خمسة أشكال للإبداع وهي إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح سوق جديدة و تحقيق تنظيم جديد للصناعة.³

هـ - **التعريف الخامس:** الإبداع هو عبارة عن ظاهرة إنسانية يتم فيها خلق أو تقديم أفكار جديدة تتميز بالحدّات و الأصالة من طرف العاملين ممّا يُساعد المنظمة على حلّ المشاكل التي تواجهها.⁴

و نلاحظ أنّ معظم تعريفات الإبداع تعتمد على أربعة جوانب أساسية و التي تتمثل في:⁵

أ- **الشخصية Personality :** يظهر هذا من خلال المبادرة التي يبدأها العامل في قدرته على التخلص من التفكير العادي و الروتيني وإتباع نمط جديد من التفكير؛

ب- **الإنتاجية Productive :** يتمثل في ظهور إنتاج جديد ناتج عن التفاعل بين العامل وما يجرّ به من خبرات و يسعى هذا الإنتاج إلى تحقيق قبول مجموعة كبيرة من العاملين في المنظمة في فترة معينة من الزمن؛

ج- **العملية Process :** حيث تمتدّ عملية الإبداع عبر مدّة زمنية و تتميز بالأصالة و بإمكانية التحقق؛

د- **الوقفية Press :** يُقصد بها المناخ التنظيمي و بما يحمله من ظروف و مواقف مختلفة تُساعد في تسهيل عملية الإبداع و التشجيع عليه أو تحوّل دون إطلاق طاقات العاملين الإبداعية.

¹ Cheng Ling Tan , Azzat Mohd Nasurdin , Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, **The Electronic Journal of Knowledge Management** ,Vol 9, N° 2,2011 ,p156

² عمر جبرائيل الصليبي، واقع إدارة الإبداع و الابتكار لدى عمداء جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر، **مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية**، جامعة البليدة 02، العدد 12، ديسمبر 2015، ص169.

³ نصر الدين بن نذير ، مصطفى بداوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، **مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية**، جامعة البليدة، العدد الأول، 2010، ص176.

⁴ Marzieh zare nazari , najmeh shahdadnejad, Barriers to creativity and innovation in the organization's management, **International Conference on E-business, Management and Economics**, IPEDR, Vol 25 ,IACSIT Press, Singapore, 2011, p256

⁵ كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر إستراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية**، جامعة البليدة الجزائر، العدد الثاني، 2010، ص110.

و مما سبق يتّضح أنّ تعريفات الإبداع رغم اختلافها و تعدّد مُنظّريها إلا أنّها لا تخرج عن الإطار اللّغوي لهذا المفهوم فبصفة عامّة الإبداع عبارة عن عمليّة أو نشاط إنساني فكري ذهني يهدف إلى الوصول أو الإتيان بشيء جديد لم يكن موجودا من قبل سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة، و الذي يتّصف بالقبول و الأصالة.

ثانيا: **المصطلحات المتعلقة بالإبداع:** تُلاحظ أنّ في أغلب الأحيان يتمّ الخلط في استخدام المفاهيم المرتبطة بالإبداع كالابتكار، الاختراع، الذكاء و الموهبة، و سنحاول إبراز أهم الاختلافات بينها و بين الإبداع على النحو التالي:

أ- الإبداع (Creativity) و الابتكار (Innovation): يُعرّف الإبداع على أنّه عبارة عن أفكار تتّصف بأنّها جديدة ومُفيدة و متعلّقة بحلّ مشكلات تواجه المنظمة، أمّا الابتكار فيتعلّق بوضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على شكل عمليّة أو أسلوب أو سلعة أو خدمة تُقدّمها المنظمة، و مما سبق يمكن القول أنّ الإبداع هو عمليّة إنشاء أو تقديم فكرة جديدة بهدف تطوير سلعة أو خدمة أو أسلوب عمل بَعْض النّظر عن تطبيق هذه الفكرة، أمّا الابتكار فيشير إلى العمليّة التي يتمّ من خلالها تحويل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي أو التّطبيقي، أي أنّ الإبداع هو المرحلة التي تسبق الابتكار¹، وأشارت تيريزا أمابيل T. Amabile سنة 1983 إلى أنّ الإبداع هو في الواقع جزء لا يتجزّأ من عمليّة الابتكار، وأنّ الابتكار ما هو إلا نتيجة من نتائج الإبداع²، و بمعنى آخر الابتكار هو التّطبيق العملي للإبداع بمعنى أنّ المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تُحوّل الأفكار المبدعة إلى مخرجات³، و يتّفق الكثير من الباحثين أنّ كلّ من الابتكار والإبداع عبارة عن شيء جديد سواء كان منتجا، عمليّة أو سلوكا و يمكن التّفريق بين المفهومين عن طريق النّظر إلى الإبداع على أنّه عبارة عن بذرة الشجرة، و النّظر للابتكار على أنّه عبارة عن ثمرة الشجرة⁴، و في معظم الأحيان يعني الابتكار استغلال الأفكار الإبداعية الجديدة و التي يتمّ توليدها من طرف العاملين داخل المنظمة⁵.

و مما سبق يمكن القول أنّ الإبداع ما هو إلا مقدّمة أو نقطة انطلاق للابتكار، حيث يتمّ في هذه المقدّمة توليد الأفكار و تنميتها، بينما يتمّ في الابتكار تطبيق تلك الأفكار⁶.

¹ نصر الدين بن نذير، مصطفى بداوي، مرجع سبق ذكره، ص175

² Junius W. Yu, The Three Factors of Creativity Management: Visual, Number, and Word Creativity, **DLSU Business & Economics Review**, Vol 25, N° 1, 2015, p 65

³ رزق الله حنان و آخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرّفح من أداء المنظّمات، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدّولي حول: الإبداع والتّغيير التنظيمي في المنظّمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص5.

⁴ Junius W. Yu, **Op Cit**, p 64

⁵ Marzieh zare nazari, najmeh shahdadnejad, **Op Cit**, p 257

⁶ David H. Cropley, James C. Kaufman, Arthur J. Cropley, Measuring Creativity for Innovation Management, **Journal of Technology Management & Innovation**, Universidad Alberto Hurtado Santiago, Chile, Vol 6, N° 3, 2011, p 14

و بصفة عامّة يمكن توضيح الفرق بين الإبداع و الابتكار من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (II - 02): الفرق بين الإبداع و الابتكار

أوجه الاختلاف	الإبداع	الابتكار
الانطلاق	فردى	جماعى
العمل	جماعى	فردى
العملية	متقطعة و لحظية	متواصلة و طويلة
الأثر و الهدف	لا يمكن قياسه	يمكن قياسه
المدخلات	طرح الأسئلة، الأسئلة غير مألوفة، الدهشة و الاستغراب للأشياء، النظر للأشياء أنّها غير مكتملة	الأفكار الجيدة، المقترحات مضبوطة و محدّدة
دور العامل	العمل على التفكير	العمل على التنفيذ

المصدر: وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإدارى دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصّص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015، ص74

يُبيّن الجدول رقم (II - 02) الفرق بين الإبداع و الابتكار الفرق بين الإبداع و الابتكار و يظهر هذا الاختلاف حسب مختلف الأبعاد، فالإبداع ينطلق من الفرد عكس الابتكار الذي ينطلق جماعيا، و الإبداع يُركّز في مدخلاته على طرح الأسئلة غير المألوفة، و النظر للأشياء أنّها غير مكتملة عكس الابتكار الذي يُركّز على الأفكار الجيدة و المقترحات.

ب- الإبداع و الاختراع (Invention): عادة ما يرتبط الاختراع بالتكنولوجيا، فالاختراع يُشير إلى التّوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، أمّا الإبداع هو التّوصل إلى حلّ مُتميّز لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة¹، و الاختراع هو عبارة عن فكرة أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية، و يحدث عند أوّل إطلاق للمنتج الجديد أو العملية الجديدة أو الجهاز الجديد.²

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإدارى في التنظيم و التنسيق، دار المعترز للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص29

² قاسى ياسين، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة، مجلّة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2011، ص195.

إلى جانب أنّ الإبداع يتضمّن تقديم شيء جديد للوجود و الاختراع يتضمّن تقديم شيء جديد للاستعمال ومن الجانب العقلي لا توجد علاقة بين الإبداع و الاختراع، حيث يمكن أن يكون الشخص المخترع قد نقل الفكرة الإبداعية إلى الواقع من شخص آخر، وهذا ما يظهر في عمليات نقل التكنولوجيا التي تحدث بين الدول المتطورة و الدول النامية.¹

ج- الإبداع و الذكاء: الذكاء هو عبارة عن ميزة إنسانية ناتجة عن الإدراك التابع من الدماغ، ويرى الباحث كيج ويدر K.Weber أنّ الذكاء هو القدرة على حلّ المشاكل و التعلّم و فهم العلاقات، والذكي هو من يتّصف بسرعة الفهم و الاستنتاج²، و اختلف الباحثين حول و جود علاقة بين الإبداع و الذكاء، فمنهم من يرى على و جود علاقة بين المصطلحين، حيث ينظر هذا الاتجاه إلى الإبداع أنّه عبارة عن عملية ذهنية مرتبطة بالذكاء، و من بين أهمّ الدراسات التي أكّدت على وجود علاقة ارتباطية بين هذين المصطلحين دراسة نشواني و آخرون Nachwani et al سنة 1985 و التي أكّدت على وجود علاقة موجبة بين هذين المتغيّرين (0.84)³، كما أكّدت دراسات تورانس E. Torrance أيضا على وجود علاقة إيجابية عالية بين مستوى الذكاء و الإبداع أيّ كلّما زاد معدل الذكاء زاد مستوى الإبداع⁴، أما الاتجاه الثاني من الباحثين فإنهم يرون أنّه لا توجد علاقة بين الإبداع و الذكاء، انطلاقا من إمكانية وجود فردا ذكيا لا يُبدع شيئا و إمكانية وجود فردا عاديا يُبدع أكثر من الفرد الذكي⁵، و ينظر هذا الاتجاه إلى الإبداع أنّه يختلف عن الذكاء فهما قدرتان مختلفتان من أنواع النشاط الفكري و الذهني للفرد، حيث يمكن أن نجد فردا يتمتّع بدرجة مرتفعة من الإبداع في حين أنّ درجته العلمية على اختبارات الذكاء منخفضة والعكس صحيح، و بالتالي فإنّ العلاقة الموجودة بين هذين المفهومين ضعيفة، كما توصلت الدراسة الذي قام بها سلاتر Slater سنة 1976 إلى عدم وجود علاقة إرتباطية بين الإبداع و الذكاء، و هذا ما أكّده أيضا دراسة شميتز Schmitz سنة 1980.⁶

د- الإبداع والموهبة: يوجد تداخل بين المصطلحين فالموهبة تُمثّل قدرة فطرية واستعداد ذهني موروث، يمكن ظهورها في أكثر من مجال من المجالات العقلية الإبداعية لدى الفرد الذي قد يكون موهوبا فنيا أو رياضيا أو لغويا أو اجتماعيا أو إنسانيا، و يختلف الإبداع عن الموهبة فالأول يُمثّل قدرة عامة مُستقلّة ضمن عدّة مجالات للموهبة

¹ أحمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم

المهنيين، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصّص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2004-03-2005، ص 20

² طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص 38

³ عدنان يوسف العتوم و آخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية و تطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 137-138.

⁴ I.I. SVYDRUK, Yu.I. OSSIK O.V. PROKOPENKO, CREATIVE MANAGEMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS, Scientific edition, Published by Drukarnia Cyfrowa, Pologne, 2017, p 41

⁵ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 38

⁶ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

وليس مُكوّنًا من مكوّناتها، فالمكوّن الرئيسي للإبداع هو مكوّن بيئي، بينما المكوّن الرئيسي للموهبة هو مكوّن وراثي، وبالتالي فالإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع.¹

ثالثا: خصائص الإبداع: سنحاول في هذا الجزء تقديم أهم خصائص الإبداع، حيث قدّم دروكر Drucker خمس خصائص أو صفات أساسية للإبداع والتي تتمثل في النقاط التالية:²

أ- تبدأ عملية الإبداع في أغلب الأحيان بتحليل الفرص التي يتيحها التغيير في بيئة المنظمة، و محاولة استغلال هذه الفرص من أجل تحويلها إلى أفكار إبداعية؛

ب- عملية الإبداع عبارة عن جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات الفكرية والصياغة الفعّالة لهذه التصورات؛

ج- من أجل أن تكون الإبداعات فعّالة يجب أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات مُعيّنة؛

د- الإبداعات الفعّالة تبدأ دائما صغيرة ثم تتطوّر مرحليًا وفقا لنتائج التجريب والتّقوم؛

هـ- أنّ النتيجة الإبداعية الفعّالة تسعى للوصول إلى موقع الصّدارة والتميز والقيادة.

في حين أنّ هناك بعض الأبحاث و الدراسات قدّمت الخصائص التالية للإبداع:³

أ- تُعدّ عملية الإبداع من العلوم النظرية التجريبية إلى جانب أنّها عملية غير نهائية، فبعض ما هو صحيح اليوم يُمكن إلغائه مستقبلا بسبب تقادمه و العكس صحيح؛

ب- يوجد الإبداع في البشر باختلاف صفاتهم، مستوياتهم و أعمارهم و لكن بدرجات متفاوتة، فقد أودع الله سبحانه و تعالى القدرة على الإبداع في البشر و ترك لهم أمر تنميته و تطويره من خلال مختلف الأساليب و الإستراتيجيات ؛

ج- تعتمد عملية الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حلّ و النظر للمشكلات من خلال زوايا مختلفة و مُتعدّدة؛

¹ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص82-83

² محمد لين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة، العدد الثالث، جوان 2011، ص31-32.

³ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص27

المطلب الرابع: أهمية الإبداع و أنواعه

يُحظى الإبداع بأهمية كبيرة من طرف المنظمات المعاصرة باعتباره مساهما حقيقيا في حلّ مختلف المشكلات التي تُواجهها من جهة، و ضامنا لبقائها و استمرارها من جهة أخرى، و بعد التطرق إلى مفهوم الإبداع و التفريق بينه و بين أهم المصطلحات القريبة منه في المعنى، سنحاول تقديم أهمية الإبداع و أنواعه.

أولا: أهمية الإبداع: تكمن أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات نظرا لما يُحقّقه من فوائد عديدة و مزايا كثيرة، و تتمثل أهم هذه الفوائد و المزايا في النقاط التالية:¹

- أ- تحسين خدمة المستهلك: من خلال مرونة و تكيف المنظمة مع احتياجات و رغبات الزبائن و هذا بتقديم خدمات و منتجات جديدة لهم ممّا يسمح بالمحافظة عليهم و زيادة ولائهم للمنظمة؛
- ب- تحسين إنتاجية المنظمة: يسمح الإبداع للمنظمة في تطوير و تقديم منتجات جديدة من خلال استخدام الموارد بشكل اقتصادي، ممّا يُساعد المنظمة لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء؛
- ج- زيادة قدرة المنظمة و ذلك من خلال أنه:

1- يساعد المنظمة على تقديم منتجات و خدمات جديدة و تغيير في العمليات الإنتاجية؛

2- يسمح للمنظمة بتقليل تكاليف التصنيع من خلال الإبداع في العملية الإنتاجية و الإدارية؛

3- يساعد المنظمة على تحسين صورتها و مكانتها اكتسابها ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء و النمو و الاستمرار؛

4- يسمح للمنظمة بإيجاد فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، ممّا يُؤدّي إلى زيادة مبيعاتها و أرباحها.

و تتمثل أهمية الإبداع أيضا في النقاط الرئيسية التالية:²

أ- يُعدّ الإبداع من العوامل الأساسية في زيادة الإنتاج و الأرباح، بالإضافة إلى توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة على عكس المنظمات غير المبدعة؛

ب- يسمح الإبداع بدعم القدرة التنافسية للمنظمة، ممّا يساعدها على تحقيق الريادة في مجال نشاطها؛

ج- تُعتبر عملية الإبداع من أهم العوامل التي تسمح بتحقيق التنمية الاقتصادية، فحسب دراسة سنة 2001

تبيّن أنّ المنظمات المبدعة تقوم بتطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83 في المائة، تحقيق هوامش ربح تُقدّر بنسبة 77 في المائة و زيادة فعالية و كفاءة هذه المنظمات بنسبة 72 في المائة.³

¹ قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² فريد كورتل و آخرون، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البلدة، العدد الرابع، ديسمبر 2011، ص 219.

³ لبحري نصيرة، كورتل فريد، الإبداع و الريادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات

المعرفة و الإبداع: الممارسة و التحديات، جامعة البلدة الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2013، ص 9

كما تنظر العديد من المنظمات إلى الإبداع أنّه ميزة تنافسيّة يسمح لها من التّفوق على منافسيها، بالإضافة إلى هذا فإنّ أهميّة الإبداع أيضا تكمن في النقاط التّالية:¹

أ- أصبح وسيلة ومصدرا للتّحسين المستمر ولتطوير الأداء في العمل و مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية؛

ب- تعتبر عملية الإبداع من الأدوات التي تساعد على حلّ المشاكل ومواجهة الأزمات؛

ج- الإبداع آليّة أساسيّة من آليات التّغيير والتّأقلم مع أساليب العمل الجديدة والتّعامل مع مختلف المشكلات.

و يوجد عدد من الباحثين قاموا بتقديم خصائص أخرى للإبداع والتي تتمثل فيما يلي:²

أ- يسمح الإبداع على اكتشاف أفكار و مفاهيم و علاقات جديدة و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة؛

ب- القدرة على معرفة العلاقات و الإفصاح عنها؛

ج- عمليّة الإبداع تسعى للربط بين العلاقات القديمة و الجديدة؛

ثانيا: أنواع الإبداع في المنظمات المتعلّمة: تسعى المنظمات الحديثة إلى تبنيّ الإبداع نظرا لأهميته الكبيرة و البارزة على العاملين و المنظمة، و لقد اختلفت الدّراسات و البحوث حول أنواع الإبداع و تصنيفاته و هذا حسب وجهة كلّ باحث، فهناك من قام بتقسيمه حسب مجالاته، و منهم من قام بتقسيمه حسب موضوعه.

أ- أنواع الإبداع حسب مجالاته و طبيعته: يشمل هذا التّصنيف الأنواع التّالية:

1- الإبداع التّنظيمي: هو مجموعة من الإجراءات، العمليّات والسلوكيّات التي تهدف إلى تحسين المناخ العامّ في المنظمة عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل و العمليّات³، و يهدف إلى إحداث التّجديد في المنظمة و إحلال نماذج تنظيميّة جديدة مرنة تُساهم في زيادة أداء المهام و تحسين علاقات العمل، كما يسعى أيضا إلى إيجاد طرق و أساليب إداريّة جديدة تسمح بتحقيق أهداف المنظمة و التّكيف مع مختلف التّغيرات الحاصلة في البيئة؛⁴

2- الإبداع التكنولوجي أو الفعّي: يُعتبر هذا النوع من أهمّ أنواع الإبداع باعتباره أهمّ العناصر الدّاعمة لنموّ المنظمات و تطوّرها، وهو عبارة عن عمليّة يتمّ فيها تحويل فكرة معيّنة إلى منتج قابل للتّسويق أو بتحسين منتج أو إيجاد طريقة جديدة لخدمة معيّنة⁵، و هناك من عرّفه على أنّه تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إدخال تغييرات في التّقنيّات التي تستخدمها المنظمة و تغييرات في أنماط و أساليب الإنتاج؛⁶

¹ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص113-114

² فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة و الإبداع، منشأة المعارف للتّشريع و التّوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص70.

³ عائشة سمسوم، تنمية الإبداع التّنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلّة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الأول، العدد 14، 2016، ص55.

⁴ محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التّسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2013-2014، ص57

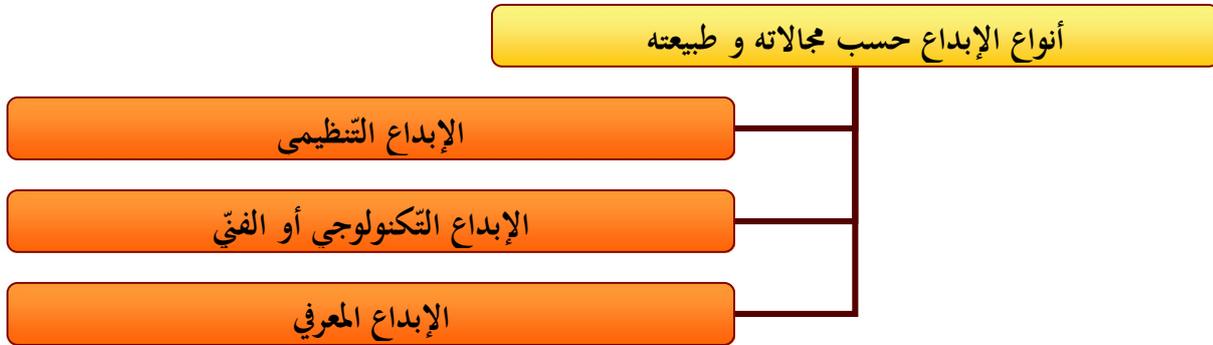
⁵ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التّنظيم و التنسيق، مرجع سبق ذكره، ص28

⁶ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلّمة في تشجيع عمليّة الإبداع، مداخلة تدخل ضمن فعاليّات الملتقى الدّولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربيّة في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الثّلف الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص10

3- الإبداع المعرفي: تُعدّ الموارد البشرية من العناصر الأساسية للإبداع المعرفي، و تتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدّة عوامل أهمّها الإمكانيّات الماديّة و العمليّات و الأساليب و الجهد الفردي و الجماعي ، و لعلّ العامل الأساسي في العملية الإبداعية هو العامل الذي تسعى المنظمات إلى تنمية و تطوير مهاراته و قدراته و هذا من خلال تشجيعه على تنمية أفكاره بضمنان عملية تدفّق المعرفة و تحويلها من معرفة ضمنيّة إلى معرفة ظاهرة، و من معرفة فرديّة إلى معرفة جماعية، و من هنا تبرز العلاقة الترابطية بين المعرفة و العملية الإبداعية حيث أنّ المعرفة بأنواعها هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع و بمعنى آخر فهي المحرّك الرئيسي للعملية الإبداعية، و التفكير المرتكز على الإبداع المعرفي هو الذي يكون قادرا على اكتشاف الاختراعات القابلة للتسويق أو تحسين أساليب العمل و طرقه.¹

و يمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشّكل التّالي:

الشّكل رقم (II - 01): أنواع الإبداع حسب مجالاته و طبيعته



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على عائشة سمسوم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسة، مجلّة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الأول، العدد 14، 2016، ص55، و محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية

كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، أطروحة تدخّل ضمن

متطلّبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2013-2014، ص57

نلاحظ من الشّكل رقم (II - 01) أنّ أنواع الإبداع وفقا لمجالاته و طبيعته تنقسم إلى ثلاثة أنواع أو تصنيفات أساسية و المتمثلة في الإبداع التنظيمي و هو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين وضع المنظمة عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل و العمليّات ، و الإبداع التكنولوجي الذي يعني تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التّقنيات التي تستخدمها المنظمة و تغييرات أساليب الإنتاج، و الإبداع المعرفي الذي يعتبر المعرفة على أنّها العنصر و المحرّك الأساسي لتحقيق الإبداع .

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص58.

ب- أنواع الإبداع حسب موضوعه: يمكن التمييز في هذا التصنيف بين ثلاث أنواع أساسية و هي:

1- الإبداع في المنتج: يتم تعريف إبداع المنتج على أنه تطوير وتسويق منتج جديد بغرض تلبية احتياجات العملاء أو احتياجات السوق، و باختصار فهو عملية عمل منهجية تعتمد على المعرفة الموجودة و المكتسبة من البحوث والخبرات العملية الموجهة لإنتاج المواد والمنتجات والأجهزة الجديدة¹، و بتعبير آخر فهو إحداث التغيير في مواصفات وخصائص المنتج من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن، ويمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يُقدّمها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه، أي هذا النوع من الإبداع يشمل تغييرات في المواد الأولية والأسلوب الفني للإنتاج²، و يشمل الإبداع في المنتج ثلاث جوانب أساسية تتمثل في:³

- إبداعات تتعلق بالتركيبية الوظيفية للمنتج ؛

- إبداعات تتعلق بتغيير التركيبة التكنولوجية للمنتج ؛

- إبداعات تتعلق بتغيير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

2- الإبداع التسويقي: هو عبارة عن وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، و يشمل هذا الإبداع تقديم تغييرات في عناصر المزيج التسويقي، والتي تتمثل في عنصر المنتج (سلعة ، خدمة) ، عنصر السعر، عنصر الترويج و عنصر التوزيع، أو على كلّ هذه العناصر في آن واحد⁴، وتظهر مجالات الإبداع في هذا النوع فيما يلي:⁵

- محاولة فهم سلوك المستهلكين و الزبائن؛

- تحليل عادات الشراء و أنماط الاستهلاك لدى الزبائن؛

- تصميم المنتجات و الخدمات بطرق إبداعية؛

- اكتشاف منتجات جديدة و حاجات جديدة؛

- السعي إلى تطوير المنتجات و الخدمات؛

- تحليل تكاليف التسويق و دراسة الأسواق الجديدة و تطوير الترويج، الدعاية، الإعلان و العلاقات العامة.

¹ Cheng Ling Tan , Aizzat Mohd Nasurdin Op Cit,p156

² بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره ،ص98

³ نصر الدين بن نذير ، مصطفى بداوي، مرجع سبق ذكره،ص178.

⁴ المرجع السابق ،ص178.

⁵ فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 162.

3- الإبداع الإداري: يضمّ البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين العاملين والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة¹، و يشمل الإبداع الإداري ما يلي:²

- الإبداع في القيادة والتأثير على الآخرين و الإبداع في أسلوب التنظيم و طرق العمل؛
- فنّ الكلام و التعبير و فنّ إدارة الاتصالات و فنون الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء؛
- الإبداع في التخطيط، التوظيف، الاختيار، التعيين و تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؛
- الإبداع في أساليب اتخاذ القرارات و حلّ المشاكل و إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة؛
- الإبداع في إدارة الاجتماعات و تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

ج- أنواع الإبداع حسب تايلور: تمّ تقسيم أنواع الإبداع حسب الباحث كالفن تايلور K.Taylor إلى ما يلي:

1- الإبداع الفنيّ أو التقني: يمثل الجانب الجمالي الذي يُضاف إلى السلع والخدمات كمظهر السلعة والوظائف التي تؤدّيها والحاجات التي تُشبعها، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال تقديم منتجات جديدة بمختلف الأنواع والأشكال؛³

2- الإبداع التعبيري: يتميز المبدعين في هذا النوع بصفة التلقائية و الحرية في مزاوله نشاطهم داخل المنظمة؛⁴

3- الإبداع الاختراعي: هو عبارة عن استحداث شيء جديد لأول مرة غير أنّ عناصره والأجزاء التي يتكوّن منها كانت موجودة من قبل، ولكن تمّ إدخال تعديلات عليها ممّا يجعلها تأخذ شكلا جديدا؛⁵

4- الإبداع التخيلي: هو الدرجة العليا من الإبداع و يتضمنّ تصوّر مبدأ جديد تماما مثل كإيجاد فكرة و التي يتمّ تجسيدها في منتج أو خدمة جديدة لم تكن موجودة من قبل أي ظهر أول مرة من طرف هذا المبدع؛⁶

5- الإبداع التجديدي: يتطلّب هذا النوع قوّة كبيرة على التصور الذي يُسهّل للمبدع تحسين أو تعديل منتج، حيث يقوم هذا الأخير في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثّل في منتج جديد أو نظريّة جديدة.⁷

¹ محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص32.

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص20

⁴ محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁵ المرجع السابق.

⁶ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص21

⁷ المرجع السابق.

المبحث الثاني: مقومات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

بدأت الإدارة الإبداعية في التطور تقريبا من منتصف القرن العشرين، و تُعتبر إدارة الإبداع من المفاهيم الحديثة نوعا ما و تُعدّ فرعاً من فروع الإدارة و هي الإدارة التي تسمح بتحفيز العاملين و تشجيعهم على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية و هذا من خلال الإجراءات و الممارسات التي تقوم بها، و سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم إدارة الإبداع و عناصر العملية الإبداعية و أهمّ مراحلها، بالإضافة إلى التطرق إلى أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الإبداع

يُعدّ الإبداع بمختلف مستوياته و أنواعه من الركائز الأساسية للمنظمات الحديثة باعتباره عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات، و التي تسمح لها بالبقاء و الاستمرار في ظلّ التغيرات السريعة، و سنحاول في هذا المطلب إبراز مفهوم إدارة الإبداع و أهمّ مستوياته.

يختلف مفهوم إدارة الإبداع عن الإبداع الإداري، فالإبداع الإداري يعني قدرة المنظمة على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين فيها، و يمكن للمنظمة تنميتها بمختلف الطرق من أجل تقديم أساليب و أفكار جديدة تُساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة¹، و يشمل الإبداع العديد من المعاني أهمّها الخلق، التجديد بالإضافة، التطوير، الخروج عن إطار أو نطاق المؤلف في التعامل مع المشاكل أو الظواهر.²

أولاً: التعريف الأول: حسب دريجير Drejer فهو عبارة عن مجموعة الأنشطة و الأساليب التي تتخذها المنظمة من أجل وضع الأنظمة و صياغة الخطط و الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحفيز العاملين على تقديم الأفكار المبدعة و تحويلها إلى منتجات و خدمات جديدة قابلة للتسويق، و بمعنى آخر فإدارة الإبداع هي عبارة عن عملية تمتد من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية من طرف العاملين بمختلف الأساليب و الطرق إلى لحظة وصولها إلى المستفيد النهائي من هذه الأفكار.³

ثانياً: التعريف الثاني: أشارت دراسة تيريزا T. Amabile سنة 1997 أنّها ظاهرة اجتماعية تشكّلت نتيجة التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية، فالعنصر الأول يتمثل في المورد البشري و هو الأساس في توليد الأفكار الإبداعية، أمّا العنصر الثاني فيتمثل في القيادة التي تساعد في تعزيز العملية الإبداعية، أمّا العنصر الأخير فيتمثل في الثقافة التنظيمية التي تقوم بتوفير بيئة مناسبة لإبراز الأفكار الإبداعية، و توفير هذه العناصر يسمح للمنظمة في تطوير الممارسات التي تُعزّز الإبداع.⁴

¹ عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري و التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008، ص12

² عمر جبرائيل الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص170.

³ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015، ص102

⁴ Henrique Muzzio, Fernando Gomes Paiva Júnior, Organizational Creativity Management: Discussion Elements, ANPAD RAC, Rio de Janeiro, Brasil, Vol 22, N° 6, 2018, p 924

ثالثاً: التعريف الثالث: يمكن تعريفه على أنه من الاتجاهات الرئيسيّة لإدارة الابتكار، و تشمل مجموعة من المبادئ والأساليب التي تتعامل بشكل رئيسي مع أنواع المنتجات الجديدة، المشاكل التّقنيّة والتّسويقية.¹

رابعاً: التعريف الرابع: عرّف هيج Hage سنة 1999 إدارة الإبداع على أنّها تتمثّل في جميع الأساليب والطّرق و التي يمكن أن تقوم بتحقيق مستوى عالي من الإبداع داخل المنظمة.²

خامساً: التعريف الخامس: هو عبارة عن عملية تدفع العاملين إلى العمل بمبادرة وإبداع أكبر، حيث تقوم هذه الإدارة بتشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة و طرح مبادراتهم و تطوير حلول جديدة، لتحقيق أهداف المنظمة.³

و ممّا سبق يمكن القول أنّ إدارة الإبداع عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تُؤدّي إلى تحسين المناخ العامّ في المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، بالإضافة إلى تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي لدى العاملين وباختصار فهي الإدارة التي تقوم بمرافقة الفكرة الإبداعية من بداية توليدها حتّى تنفيذها.

و تتكوّن عملية إدارة الإبداع من ثلاثة عناصر أساسية تتمثّل فيما يلي:⁴

أ- العامل المبدع: حسب بارجنان Parjanen سنة 2012 فإنّ العامل في المنظمة هو المصدر الأساسي

للإبداع حيث يمتلك مهارات معيّنة تسمح له بتوليد أفكار إبداعية تساعد المنظمة في حلّ المشاكل التي تواجهها؛

ب- القيادة الإبداعية: يجب على القائد الإبداعي توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة للإبداع، حيث توجد مجموعة

من العوامل القيادية التي يمكن أن تُساهم في تعزيز الإبداع داخل المنظمة و هي كما يلي:

1- منصّة التفاهم: احترام وجهات نظر العاملين الآخرين، تبادل المعارف وتسهيل تطوير الأفكار الجديدة؛

2- المناخ: توفير بيئة عمل مناسبة تسمح للعاملين بطرح أفكارهم الإبداعية؛

3- المرونة: يسعى القائد على جعل فريق العمل مرناً للتّعامل مع كل التّغيرات و الصّعوبات التي تُواجه المنظمة؛

4- التّعلم من التجربة: يساعد القائد في تشجيع العاملين على التّعلم الدّاتي و التّعلم من التجارب السابقة

للمنظمة.

ج- الثقافة الإبداعية: تؤثر العناصر الثقافيّة على الإبداع من خلال زرع ثقافة الإبداع والابتكار في العاملين

و هذا من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة.

¹ I.I. SVYDRUK, Yu.I. OSSIK O.V. PROKOPENKO, Op Cit ,p 7

² براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، رسالة تدخل ضمن مطلّبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك

العراق، 2002، ص 60

³ Evan M. Berman, Chan-Gon Kim, Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation, Public Performance & Management Review , Vol 33 ,Nº 4, June 2010, p 619

⁴ Henrique Muzzio, Fernando Gomes Paiva Júnior, Op Cit,p 930-931

و حسب دراسة قام بها دروكر P.Druker سنة 1996 توصل أنّ خصائص الإدارة الإبداعية تتمثل في:¹

أ- التّحدي: يعني هنا وجوب وضع العامل المناسب في المكان المناسب، ممّا يساعد على زيادة روحه الإبداعية؛

ب- الحرّية: منح العامل الفرصة لاختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ الأعمال ، ممّا يجعله مُحفّزاً ذاتياً لزيادة إنتاجيته؛

ج- تشجيع المشرفين: يُركّز المشرفون على النتائج ويُغفلون إنجازات العاملين، ممّا يؤثّر سلباً عليهم ؛

د- دعم المنظمة: ضرورة توفير مناخ تنظيمي مُشجّع و داعم للإبداع.

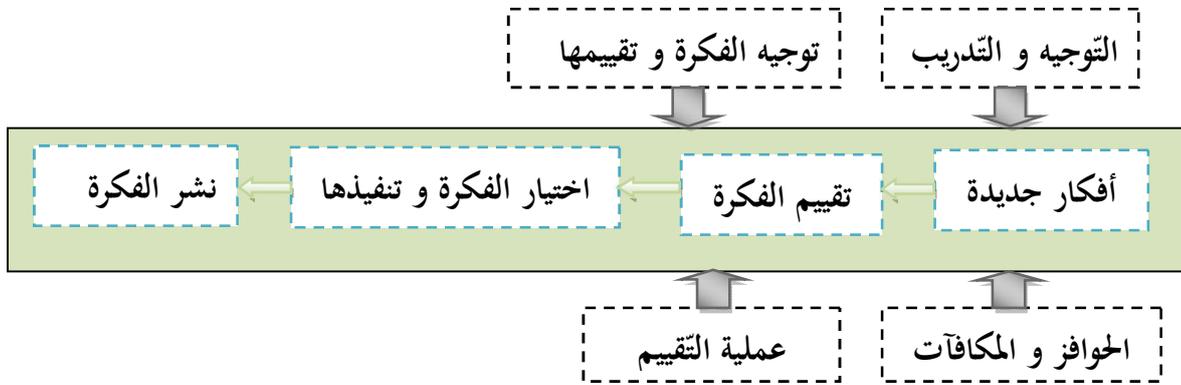
و تُركّز إدارة الإبداع بشكل كبير على تنمية الأفكار الجديدة لدى العاملين و تعزيز و تقييم و خلق أفكار جديدة

من أجل تحقيق التطوير في العمل، بالإضافة إلى تشجيع مبادرات العاملين المبدعين و توفير بيئة مُحفّزة و مُشجّعة

للعاملين ذوي القدرات الإبداعية، و تتمثل أهم عمليات إدارة الإبداع في توليد الفكرة و تقييمها، التوجيه و التدريب

التحفيز المرتبط بالفكرة و التقييم²، و يمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-II): عمليات إدارة الإبداع



Source: Evan M. Berman, Chan-Gon Kim, Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation, **Public Performance & Management Review** , Vol 33 ,N° 4, June 2010, p653

يُوضّح الشكل رقم (02-II) عمليات إدارة الإبداع، حيث نلاحظ أنّها تمر بأربعة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى تتمثل في توليد الأفكار الجديدة من خلال تشجيع و تحفيز العاملين على ذلك ، و يتمّ خلق هذه الأفكار بطرق كثيرة و عديدة كما تقوم المنظمة بمكافأة العاملين الذين ساهموا في تقديم الأفكار الإبداعية ، كما لا ننسى أهمية التوجيه و التدريب في هذه المرحلة ، حيث تسمح عملية التوجيه إلى توضيح ماهية الإبداع، و كيف سيتمّ تطوير هذه الأفكار و على أي أساس يتمّ فحصها و تقييمها و ما هي التحفيزات التي تُقدّمها المنظمة للعاملين، أمّا التدريب فيسمح للعاملين بالتعرف على أهم أساليب توليد الأفكار الإبداعية مثل العصف الذهني ، حلقات الجودة، أسلوب دلفي... أمّا المرحلة الثانية فتتمثل في توجيه تلك الأفكار إلى خبراء من أجل تقييمها، أمّا المرحلة الثالثة فهي اختيار الفكرة الإبداعية و تنفيذها على أرض الواقع ، و أمّا المرحلة الرابعة و الأخيرة فهي نشر الفكرة في شكل منتج نهائي.

¹ محمد السعيد جوال، التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشّلف الجزائر، 2014-2015، ص 198-199

² وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 103

المطلب الثاني: أسباب إدارة الإبداع و دوافعه في المنظمات المتعلّمة

توجد العديد من الدوافع و الأسباب التي تدفع إلى تبنيّ الإبداع سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمي، و يمكن لكلّ عامل داخل المنظمة أن يُصبح مبدعا و خاصّة إذا عرّف كيفية تنمية الدوافع المؤدية إلى الإبداع، و من أهمّ الأسباب التي تُؤدّي بالعامل إلى الإبداع هي الرّغبة الشديدة في إيجاد الفكرة و الحصول عليها حيث يقول شارلي شابلن Charles Spencer Chaplin * " على مدى السنوات اكتشفت أنّ الأفكار تأتي من خلال الرّغبة الشديدة في إيجادها و تُحوّل هذه الرّغبة العقل إل برج مراقبة يُفتش باستمرار عن الأفكار الجديدة."¹

أولاً: أسباب تبنيّ الإبداع لدى العاملين: تتمثل أهمّ الدوافع التي تُؤدّي بالعاملين في المنظمات إلى الإبداع في: أ- الدوافع الذاتية الداخلية: تتمثل أهمّ الدوافع التي تُؤدّي بالعاملين في المنظمات إلى الإبداع في:²

- 1- شعور العاملين داخل المنظمة بالحماس في تحقيق أهدافهم الشخصية؛
 - 2- رغبة العاملين في تقديم الإضافة والقيمة للمنظمة، بالإضافة إلى رغبتهم في معالجة الأشياء الغامضة و المعقّدة؛
 - 3- يسمح الإبداع للعامل على إشباع رغباته الإنسانية، كما يُساعده على تحقيق أهدافه بطريقة أسهل و أفضل؛
 - 4- و من أهمّ الأسباب أيضا التي تُؤدّي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمات نجد:³
- الرّغبة في المشاركة في حلّ المشاكل و هذا عن طريق جعل العاملين يُفكّرون بطرق إبداعية في حلّ هذه المشاكل؛

- الرّغبة الشديدة من طرف العاملين داخل المنظمة في التعلّم المستمر من أجل تنمية قدراتهم و تحديد أفكارهم.

ب- دوافع مادية و معنوية: تتمثل أهمّ هذه الدوافع في النقاط التالية:⁴

- 1- رغبة العامل في الحصول على التحفيز المادي كالمكافآت المالية؛
- 2- الرّغبة في الحصول على الثناء و التقدير من طرف الآخرين و السّمتعة الحسنة؛
- 3- التصدي لمختلف المشاكل التي تواجه المنظمة و التي تتطلّب الإبداع؛

* هو ممثل كوميدى إنجليزي ولد في 16 أبريل 1889، و يعتبر من الشخصيات البارزة في تاريخ الصناعة السينمائية و عمل كمخرج أفلام و ملحن

و ممثل، كما تحصل على عدّة جوائز أهمّها جائزة مجلس السلام العالمي، و توفي سنة 25 ديسمبر 1977.

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ جينفر جوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا: أسباب تبني الإبداع في المنظمات: تتمثل أهمّ الدوافع التي تُؤدّي إلى المنظمات إلى تبني الإبداع في النقاط التالية:

- أ- الدوافع البيئية الخارجية: يُمكن تلخيص هذه الدوافع في النقاط التالية:¹
- 1- الحيوية و النمو يحتاجان إلى الإبداع: إنّ التفكير الإبداعي من المتطلّبات الأساسية لأيّ منظمة، حيث أنّ الحيوية و النمو يعتمدان بشكل كبير على الإبداع و ليس على مجرد متابعة الفكرة فقط؛
- 2- التصدي للمشكلات: يُعتبر الإبداع عنصر أساسي من العناصر التي تُساعد على التصدي للمشاكل و الأزمات التي تُواجه المنظمات، كما يُساعد أيضا على تحسين الخدمات و المنتجات و تطوير الموارد البشرية و تنميتها؛
- 3- التّقدم و الازدهار مرتبطان بالقدرات الإبداعية: أدّى التّغير السّريع في بيئة عمل المنظمات و في كلّ المجالات إلى بروز العملية الإبداعية كسبيل لمواجهة هذه التّغيرات و التّحديات، و تسمح القدرات الإبداعية بنموّ و استمرار المنظمة عن طريق حرص المبدعين على طرح أفكارهم حتّى و إن كانت تتّصف بالسّخرية و استحالة التّحقيق، فمثلا في بداية السّتينات كانت الشّكوك تُحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر. و يمكن القول أنّ أهمّ هذه الأسباب يرجع إلى التّغيرات السّريعة و التّحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات اليوم في كلّ المجالات و في كلّ الميادين، و التي تُحتم على المنظمات مواكبة هذه التّغيرات و التّحديات بأساليب و طرق إبداعية تسمح لها بالنّمو و البقاء و الاستمرار²، كما يُؤدّي الإبداع التّكنولوجي في مجال تقديم السّلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها ضرورة استجابة المنظمات لهذه الثّورة التّكنولوجية من خلال إحداث تغييرات في هيكل المنظمة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية، ممّا يسمح لها بزيادة أرباحها من جهة و تعزيز قدرتها التنافسية من جهة أخرى.³

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

² ناصر إبراهيم سيف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الرّكائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظّفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع و التّغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة البلدة الجزائر، يومي 18-19 ماي

المطلب الثالث: مستويات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

في ظلّ التّغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال تسعى المنظمات المتعلّمة إلى إدارة العمليّة الإبداعية من خلال عدّة مستويات و التي سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب.

أولاً: الإبداع على المستوى الفردي **Individual Creativity** : هو الإبداع الذي يُمكن للعاملين الوصول إليه من خلال مهاراتهم وصفاتهم الإبداعية التي يمتلكونها كالموهبة والذكاء في حلّ المشاكل التي تواجهها المنظمة¹ و حدّد الباحث كرايتنير Kreitner سنة 1992 أهمّ الصّفات التي تُميّز الفرد المبدع عن غيره في الصّفات التالية:²

أ- المعرفة: هي عبارة عن التّراكم المعرفي للفرد و المكتسب عن طريق قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال؛

ب- التّعليم : اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج من أجل حلّها؛

ج- الذّكاء : هو تمتّع المبدع بالقدرات التّفكيرية على تكوين علاقات بين الأشياء؛

د- الشّخصية: تتّصف شخصية المبدع بروح المخاطرة والانفتاح وكذا حُبّ الاستطلاع و كثرة الاستفسار و التّساؤل.

و تتمثّل أهمّ استراتيجيات تعزيز الإبداع على المستوى الفردي في النّقاط التالية:³

1- مقاومة الخوف من الفشل و التّأكد من أنّ هذا الأخير ما هو إلّا مرادف للفرص و التّعلم؛

2- تعزيز الثّقة بالنّفس و تشجيع العاملين على اكتساب قدرات مُتخصّصة؛

3- الحصول على دعم الآخرين و الذي يبرز في شكل تعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛

4- الابتعاد عن التّقد غير البنّاء و السّخرية من أفكار الآخرين.

¹ جزيري لمياء، بديسي لمياء، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتّصالات بقسنطينة، مجلّة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر، المجلّد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص 231

² رزق الله حنان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 9

³ سليمة علي بن يحيى، دور التّغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية، مجلّة آفاق علم الاجتماع، جامعة البلدة 02، الجزائر، المجلّد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2013، ص 298

- ثانياً: الإبداع على المستوى الجماعي **Group Creativity** : عبارة عن الإبداع المتوصّل إليه من طرف الجماعة حيث تتعاون جماعات العمل فيما بينها لتطبيق مختلف الأفكار ، وهذا عن طريق تقديم منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة وحلّ المشكلات المختلفة¹، وهو بعبارة أخرى الإبداع الذي يتمّ تحقيقه من طرف جماعات العمل (قسم، دائرة، لجنة) وهذا بالاعتماد على تبادل الرأى و الأفكار والخبرة ومساعدة العاملين لبعضهم البعض²، وحسب سميث Smith سنة 1991 فإنّ الإبداع على المستوى الجماعي يتأثر بالعوامل الآتية:³
- أ- الرؤية **Vision**: تزداد فرص هذا الإبداع في حالة اشتراك العاملين في مجموعة قيم، وأفكار متعلّقة بأهدافهم؛
- ب- المشاركة الآمنة **Safety Participative** : تسمح الظروف المشجّعة للعاملين على التعبير بحريّة عن أفكارهم ممّا يُساعد بشكل كبير في إحداث الإبداع؛
- ج- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تُنتج حلولاً إبداعية أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
- د- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
- هـ- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر إبداعاً من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
- و- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛
- ز- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- و من أهم الاستراتيجيات التي تُعزّز الإبداع على المستوى الجماعي نجد:⁴
- 1- المشاركة في طرح الأفكار والمشاركة في اتّخاذ القرارات؛
 - 2- تشجيع التماسك و التعاون بين أفراد الجماعة الذي يزيد من شعور نُحُقُ الذات و الأمان التّفسي وزيادة الرّضا؛
 - 3- تشجيع حرية التّفكير بين أفراد الجماعة و تقديم التّحفيز فيما يتعلّق بتطوير الأفكار الإبداعية ؛
 - 4- التّحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل؛
 - 5- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظّمات بسبب اختلاف قدرات العاملين.

¹ جزيري لمياء ، بديسي لمياء، مرجع سبق ذكره، ص231

² عائشة سمسوم، مرجع سبق ذكره، ص54.

³ طلال نصير ، نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظّمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد و التّنمية البشرية، جامعة البلدة الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2011، ص6-7

⁴ سليمة علي بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص299

ثالثاً: الإبداع على المستوى المنظمي **Organizational Creativity** هو الإبداع الناتج عن العاملين والجماعات في المنظمة، ويُشبه هذا النوع بشكل كبير الإبداع الجماعي باعتبار أنّ المنظمة عبارة عن كيان إداري تنظيمي و الذي يتكوّن من جماعات وعاملين في مستويات إداريّة مختلفة، و يُعدّ الإبداع من الأمور الضّروريّة التي لا يمكن للمنظمات الاستغناء عليه و خاصّة في حالة ما إذا أرادت تحقيق النّم و الاستمراريّة، وعليه فعلى المنظمة أن تجعل من الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليوميّة.

و يتحقّق ذلك بتوفّر الشّروط التّاليّة:¹

- أ- معرفة أنّ الإبداع يحتاج بشكل كبير إلى عاملين ذوي تفكير عميق ولديهم حُبّ الاستطلاع، و من أجل تنمية هذا التفكير لديهم لابدّ من المنظمة إتاحة فرصة التّعلم و التّدرب و المشاركة في النّدوات و المؤتمرات لهم؛
- ب- تعلّم حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة بطرق و أساليب إبداعية ، وهذا يعني تكيف التفكير وتشجيعه ليكون مرناً مع التّغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات؛
- ج- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ممّا يُساعد على تنمية المهارات الإبداعية؛
- د- تنمية المعارف و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات ممّا يسمح للعاملين بتنمية قدراتهم و تعزيزها؛
- هـ- تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات و محاولة حلّها، فالمشكلة الإدارية لا تُعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلّها.²

و يمكن الإشارة أنّه توجد العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة و هذا من خلال مجموعة من السياسات الدّاعمة لنجاح العمليّة الإبداعية ومن هذه الاستراتيجيات نجد:³

أ- **التّطوير التّنظيمي**: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تساعد المنظمة في زيادة قدراتها و يُركّز على العاملين والعلاقات بعضهم ببعض ممّا يساعد على تقبّل الإبداع، وترسيخ التزام المنظمة والقدرة على تقبّل وترويج الإبداع؛

ب- **التّخصّص الوظيفي**: هو قيام المنظمة بتخصيص وحدات للقيام بنشاطات المنظمة، كإنشاء وحدات البحث والتّطوير أو جماعات التّخطيط، وتُعدّ هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل المنظمات و التي تسمح بإيجاد أعمال إبداعية تغطّي مساحات تنظيمية صغيرة؛

¹ بن وسعد زينة، بوزيان الرحامي هاجر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة في الجزائر، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، جامعة الوادي الجزائر، المجلد الثاني ، العدد الأوّل، جوان 2018 ، ص399-400

² طلال نصير ، نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص7-8

³ فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البلدة الجزائر، العدد الثالث، جوان

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع في المنظمات المتعلّمة

في ظلّ التغيرات السريعة تتّجه المنظمات إلى تنمية و تحسين القدرات الإبداعية لدى العاملين بهدف مواكبة تلك التغيرات و حلّ مختلف المشاكل التي تواجهها،ومن بين أهمّ الأساليب المتبعة لتنمية الإبداع في المنظمات المتعلّمة نجد أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، الاستعانة بالخبراء و أسلوب القبعات الست.

أولاً: العصف الذهني (Brainstorming): يُعدّ هذا الأسلوب من أهمّ أساليب تنمية الإبداع الإداري في المنظمات فهو عبارة عن أسلوب إبداعي يتمّ فيه توليد عدد كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من العاملين المعيّنين بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة بطرق إبداعية و اتّخاذ القرارات الرشيدة¹، و يُعتبر الباحث أليكس أوزبورن A.Osborn أوّل من تطرّق إلى هذا الأسلوب سنة 1938، و قام بتطويره في كتابه Applied Imagination سنة 1957، حيث لم يكن هذا الباحث راضياً عن عمله بصفتة رئيساً لوكالة نشر أمريكية عن الاجتماعات المتعلقة بكيفية النشر و الطبع،لذا استعمل أسلوبه الخاصّ و المتمثّل في العصف الذهني و هذا من أجل توليد الأفكار لحلّ مشاكل العمل التي تواجه هذه الوكالة، و يمكن توضيح مراحل أسلوب العصف الذهني من خلال ما يلي:²

أ- توضيح المشكلة: يتمّ في هذه المرحلة توضيح و تحليل المشكلة التي تواجه المنظمة؛

ب- عرض الأفكار: عرض المشكلة على فريق الجلسة و الذي يتكوّن في معظم الأحيان من 10 عامل إلى 12 عامل و هذا من أجل إيجاد حلول للمشكلة المطروحة؛

ج- التقييم: يتمّ في هذه المرحلة تقويم الأفكار و اختبارها من أجل تطبيقها على الواقع؛

وهناك عدد من الباحثين قدّموا عدداً من العوامل التي تساعد في نجاح هذا الأسلوب بصفة عامّة و هي:³

1- أن يسود جلسة العصف الذهني جوّ من المتعة ؛

2- قبول أي فكرة مهما كان نوعها سواء كانت مُضحكة،خيالية، غير مألوفة في أثناء الجلسة و تشجيع العاملين على توليد عدد كبير من الأفكار، حيث كلّما زاد عدد الأفكار زاد الوصول إلى حلّ المشكلة بشكل كبير،بالإضافة أيضاً إلى تشجيع العاملين على تنمية هذه الأفكار باعتبار أنّ كلّ فكرة يمكن أن تقوم بتوليد أفكار أخرى ؛

3- التمسك بالمبادئ الرئيسية للعصف الذهني و المتمثلة في تجنّب النقد ؛

4- أن يفصل مسؤول الجلسة بمدة زمنية بين مرحلة توليد الأفكار و مرحلة تقييمها؛

5- أن تكون جلسة العصف الذهني موضوعية و بعيدة عن المصالح الشخصية؛

6- تدوين و توضيح الأفكار التي تمّ توليدها من خلال الجلسة و إتاحتها لجميع فريق الجلسة؛

¹ عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

² ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام و الخاص، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، الكويت، 1989 ص ص 156-158.

³ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 100.

و رغم كلّ الإيجابيات الذي يُقدّمها أسلوب العصف الذهني إلاّ أنّه لا يخلو من بعض السلبيات، حيث يعتبر الباحث غوردون Gorden أنّ نقطة الضعف في هذا الأسلوب هي التوجّه السريع نحو البحث عن الحلول، و التي يُمكن أن تُحدّد من فعالية العاملين في تقديم أو توليد أفكار متميّزة، وبالتالي تكون الحلول المقدمّة عادية ومتواضعة¹ كما يسمح العصف الذهني بتوليد عدد كبير من الأفكار و التي يمكن أن لا تضمن ظهور أفكار مفيدة و حسب E. de Bono فإنّ هذا الأسلوب هو من الأساليب الجماعية التي تسمح بتوليد الأفكار الإبداعية و يمكن أن لا تكون فعالة بسبب تجاهلها للأساليب الفردية.²

ثانيا: أسلوب دلفي (Delphi): في هذا النوع لا يُطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، و هو مجموعة من الأسئلة تُرسل إلى عدد من الخبراء لطلب رأيهم حول مشكلة تواجه المنظمة و كلّ على حدى، ثمّ تعاد الإجابات لتُصنّف و تُرتّب حسب توافق الآراء والأفكار³، و يطلق على هذا الأسلوب أيضا الاجتماع عن بُعد بسبب اعتماده على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه ويتم ذلك من خلال تحديد المشكلة، قائمة الأسئلة تحليل الإجابات واختصارها وإرسال التقرير المختصر للخبراء، و تُعاد مرّة أخرى لتحليل الإجابة ثمّ يتمّ تجميع الآراء.⁴

و من مزايا هذا الأسلوب أنّه يسمح للمنظمة بالاستفادة من آراء مجموعة كبيرة من الخبراء المختصين، انخفاض التكلفة المادية نتيجة تبادل الآراء عن طريق المراسلة والانفراد والحيادية وعدم التأثير نتيجة لعدم الاجتماع و تتمثل أهم عيوب هذا الأسلوب أنّها تستغرق فترة زمنية طويلة في عملية اتّخاذ القرارات لأنّها تحتاج لوقت طويل بسبب طول ردّ الخبراء.⁵

ثالثا: أسلوب قوائم المراجعة أو أسلوب الأسئلة الدّكية: يُعتبر هذا الأسلوب من بين أهمّ الأساليب التي تسمح بإنتاج و توليد الأفكار، والتي جاء بها أليكس أوزبورن Osborn، و تقوم هذه الطريقة بتحضير قوائم مُعدّة مسبقا و التي تشمل مجموعة من البنود تهدف في مجملها إلى التغيير أو التّجديد أو التطوير في طريقة التّفكير، و في الأخير يتمّ اختيار أحد البنود لمواجهة الظروف الحالية، و من بين أبرز هذه القوائم هي التي تشكل بنودها

¹ ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، مرجع سبق ذكره، ص162

² I.I. SVYDRUK, Yu.I. OSSIK O.V. PROKOPENKO, Op Cit, p 84-85

³ طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص12

⁴ خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق

(الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصّص إدارة أعمال، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017، ص74

⁵ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص128

الأساسية كلمة Scamper، والتي تشمل الاستبدال، الاندماج، التأقلم، التعديل (التصغير، التكبير)، التسخير للاستخدامات الأخرى و الإلغاء.¹

رابعا: الاستعانة بالخبراء: يسمح هذا الأسلوب للمنظمات بتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية والتي تساعد في حلّ المشكلات التي تواجهها، و هذا من خلال تقديم الخبراء للمنظمة عددا من الأفكار الجديدة و المتميزة و يمكن الاستعانة بالخبراء بالطرق التالية:²

أ- جلسات الخبراء: هي عبارة عن جلسات بين الخبراء و إدارة المنظمة، حيث تقوم المنظمة بطرح مجموعة من الأسئلة و يقوم الخبراء بالرد عليها؛

ب- مسح آراء الخبراء: يتم بهذا الأسلوب إرسال الأسئلة الخاصة بأهم المشاكل التي تواجه المنظمة إلى الخبراء و يتم الرد عليها من طرفهم و إعادة إرسالها من جديد؛

ج- الخبراء المقيمين: يتم الاستعانة بالخبراء المقيمين لمدة معينة في المنظمة و هذا بتقديم النصح و المشورة في كثير من الأمور التي تحتاجها المنظمة.

خامسا: أسلوب القبعات الست: يُعدّ هذا الأسلوب من بين الأساليب التي تساعد في تنمية الإبداع على المستوى المنظمي، و هي عبارة عن طريقة مُطوّرة من طرف الخبير في التفكير الإبداعي إدوارد دو بونو E. de Bono، و تهدف هذه الطريقة إلى مساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل فعال، و هذا من خلال التغيير في التفكير، و يشمل هذا الأسلوب ستّ أساليب للتفكير، حيث يُعبّر عن كلّ أسلوب بقُبعة و الذي يرى فيها أنّ معظم العاملين يلجأون إلى استخدام أحد الطرق في حال اتّخاذ قرار أو حلّ مشكلة تواجه المنظمة، و تتلخّص هذه القبعات فيما يلي:³

أ- القُبعة البيضاء تشير إلى التفكير الحيادي أيّ التفكير الواقعي الموضوعي بمعنى التفكير القائم على تقديم معلومات حول المنظمة مثل المعلومات المتوقّرة، المعلومات المراد الحصول عليها؛

ب- القُبعة الحمراء تشير إلى التفكير العاطفي أيّ التفكير الانفعالي القائم على الأحاسيس و العواطف؛

ج- القُبعة السوداء تشير إلى التفكير السلبي أيّ التفكير القائم على النقد السلبي و رؤية كلّ الأمور بشكل سلبي؛

د- القُبعة الصفراء تشير إلى التفكير الإيجابي أيّ التفكير القائم على النقد الإيجابي؛

هـ- القُبعة الخضراء تشير إلى التفكير الإبداعي أيّ التفكير القائم على توليد الأفكار الجديدة أو التفكير بطرق إبداعية؛

و- القُبعة الزرقاء تشير إلى التفكير الموجه أيّ التفكير القائم على التخطيط و التنظيم.

¹ دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في

الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 266

² عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

³ دايرة عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

سادسا: حلقات الجودة (Quality Circles): ظهرت هذه الحلقات في اليابان و تقوم على أساس اشتراك الإدارة و العاملين في المنظمة لإبراز أهم المشاكل التي تواجهها ومحاولة تقديم الحلول الإبداعية الممكنة لحلها، حيث تسمح هذه الحلقات للمشاركة الجماعية في تحمّل المسؤولية و تشجيع العاملين على الإبداع، كما يساعد هذا الأسلوب إلى التوصل إلى حلول مبدعة تدفع المنظمة دائما إلى النمو والاستمرار، و يتم الاستعانة في هذه الحلقات بالعاملين المتميزين في المنظمة و يتم حلّ المشكلات وفق هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:¹

أ- تتكوّن حلقة الجودة من مسؤول الجلسة و من 06 إلى 10 أفراد من العاملين و الذين يسعون إلى حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة و تحسين جودة الخدمات و المنتجات؛

ب- يترأس مسؤول الجلسة الاجتماع و يتم استعمال خرائط توضيحية، وسائل مرئية مسموعة و جدول للملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة و تبسيطها لجميع أعضاء الجلسة؛

ج- يتم ترتيب المشاكل التي ترغب المنظمة حلها طبقاً للأولويات؛

د- يتم إتاحة كافة المعلومات حول المشكلة و توليد الأفكار من خلال العصف الذهني و التحليل الميداني لعناصر المشكلة؛

هـ- يتم الوصول إلى الحلّ النهائي للمشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار قيام إدارة المنظمة بتنفيذ الحلول المتوصّل إليها من طرف فريق الجودة.

¹ عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المبحث الثالث: سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

أدت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال إلى ظهور مصطلح المنظمات المتعلّمة learning organizations والذي يُعدّ من المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري المعاصر التي ظهرت في نهاية التسعينات من القرن الماضي حيث يشير هذا المفهوم إلى نوع معيّن من المنظمات التي تُشجّع على نشر ثقافة التعلّم بمختلف أنواعه و السعي للوصول إليه بمختلف الطرق و الأساليب للتكيف ومواكبة مختلف المستجدات و التغيرات لضمان البقاء و التّموم.

المطلب الأوّل: عناصر العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلّمة

يعتمد الإبداع على القدرة على النّظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، و يشترط على المبدع أن تكون فكرته موضوعية و قابلة للتطبيق، و سنحاول في هذا المطلب توضيح عناصر العمليّة الإبداعية و التي تتمثّل في الأصالة الطّلاقة، المرونة الحسّاسية للمشكلات و القدرة على التحليل والرّبط

أوّلاً: الأصالة **Originality** : هي قُدرة العامل على توليد أفكار جديدة أو نادرة أو غير مألوفة و التي لم يسبق لأحد التّطرق إليها¹، حيث يعتبر العديد من الباحثين أنّ الأصالة مرادفا للإبداع، و حسب جيلفورد Jelford فإنّ الأصالة هي ذلك الإنتاج غير المألوف و الذي يكون مناسباً و نافعا، و الفكرة لا تكون أصيلة أو جديدة إلّا إذا لم يسبق لأحد التّطرق إليها²، و تتمثّل أهم خصائص هذا العنصر في النقاط التالية:³

أ- القدرة على تكرار أفكار الآخرين و القدرة على إعطاء حلول جديدة؛

ب- القدرة على التّفكير بطرق مختلفة و بزوايا متنوّعة؛

ج- محاولة الابتعاد عن الأفكار المألوفة؛

ثانياً: الطّلاقة **Fluency**: ترتبط طلاقة التّفكير بشكل كبير بكثرة الأفكار، و يُقصد بها قدرة العامل على إنتاج عدد كبير من الأفكار و الاقتراحات في وقت محدّد، حيث كلّما زاد توليد عدد كبير الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة بينها و هذا من أجل اختيار الأفضل منها.⁴

و تتمثّل أهم خصائص عنصر الطّلاقة فيما يلي:⁵

أ- القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار؛

ب- القدرة على توليد بدائل؛

ج- القدرة على حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة؛

د- القدرة على التّعامل مع الاحتمالات؛

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 29

² وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 106

³ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 29-30

⁵ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

و قد قام الباحث جيلفورد Jelford بتقسيم الطّلاقة إلى الأنواع التّاليّة:

أ- الطّلاقة اللفظيّة: تعني القدرة و السّهولة في إنتاج عدد كبير من الألفاظ أو الكلمات بشرط أن تساعد في تركيب معنى أو طرح مشكلة؛¹

ب- الطّلاقة الشّكليّة: قدرة العامل على الإنتاج السّريع لعدد من الأمثلة والتّوضيحات بالاستناد إلى أسئلة؛²

ج- الطّلاقة الفكريّة: هي القدرة على إنتاج أو توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة حول مشكلة ما في زمن محدّد، ولا يؤخذ بعين الاعتبار نوعيّة هذه الأفكار؛³

د- الطّلاقة التّعبيريّة: التّفكير السّريع في الكلمات المتّصلة و الملائمة لظرف معيّن يواجهه المنظّمة، أي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.⁴

ثالثاً: المرونة **Flexibility** : تعني أن تكون الأفكار مُتنوّعة في جوهرها أي أن يرى العامل للفكرة من زوايا مختلفة و محاولة استعمال هذه الفكرة في مختلف المجالات عن طريق إعادة تعديلها و تكييفها حسب الطّروف و التّعديرات الحاصلة⁵، و تشتمل المرونة على عدّة خصائص أهمّها:⁶

أ- القدرة على تغيير أسلوب التّفكير و القدرة على التّفكير بالبدائل؛

ب- القدرة على تغيير الحالة الذهنية و هذا بتغيّر الموقف؛

و تنقسم المرونة إلى قسمين أساسيين هما:⁷

أ- المرونة التّكفيّة: تتمثّل في القدرة على تغيير الوجهة الذهنيّة التي يُنظر من خلالها إلى حلّ مشكلة ما، و هي بهذا المفهوم يمكن أن نعتبرها الجانب الموجب و الذي يقابل الجانب السّالب و المتمثّل في الجمود أو التّصلب العقلي؛

ب- المرونة التّلقائيّة: هي القدرة السّريعة على توليد الأفكار بشكل كبير و التي ترتبط بظرف معيّن.

¹ حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن و العلم، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1979، ص 88-89.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 30

³ حسن أحمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ المرجع السابق.

⁵ ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁶ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁷ حسن أحمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 91

رابعاً: الحساسية للمشكلات **Sensitivity to problems**: تعني القدرة على تحسين المشكلات و تحديد طبيعتها ويرى المبدع في أغلب الأحيان أنّ هناك شيئاً خاطئاً لا يُلاحظه الآخرون، حيث يمثل إدراك المشكلة و تشخيصها نصف الطريق إلى حلّها، أما النصف الثاني يأتي من التفكير الإبداعي¹ ، وبعبارة أخرى فهي القدرة على معرفة المشكلة التي تواجه المنظمة، و تحديدها تحديداً دقيقاً حيث كلما زاد التعمق في تحديد المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها أدّى ذلك إلى الإبداع² ، و يتصّف عنصر الحساسية للمشكلات بـ:³

أ- القدرة على الإحساس و الشّعور بالمشكلة؛

ب- الوعي بوجود مشكلة ضمن مجال محدّد؛

ج- زيادة الوعي بأهمية الموقف أو المشكلة؛

د- القدرة على التّركيز على المشكلة.

خامساً: القدرة على التّحليل والرّبط: التّحليل هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصر أوليّة وعزلها عن بعضها البعض، أمّا الرّبط فهو القدرة على تكوين العناصر ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد⁴ ، و المبدع قادر على تحليل وإدراك العلاقة بين الأفكار المختلفة ، كما أنّه يستطيع الحصول على المعلومات و تنظيمها وتحليلها من أجل استخدامها عند الحاجة إليها⁵ ، و تتمثّل خصائص هذا العنصر في الميزات التّاليّة:⁶

أ- القدرة على تكرار أفكار الآخرين؛

ب- القدرة على تحديّ المشكلات المواجهة للمنظمة؛

ج- القدرة على الشّرح و التّوضيح و القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره ، ص 30

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره ،ص71

³ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره ،ص145.

⁴ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره ،ص 121

⁵ خالد علي، مرجع سبق ذكره ،ص58

⁶ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره ،ص145.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية في المنظمات المتعلّمة

يُعتبر الإبداع عملية أو سلسلة من المراحل الضرورية لنمو المنظمة و استمرارها و خاصة في ظلّ الظروف المحيطة بها، حيث تمرّ هذه العملية بعدة مراحل اختلفت فيها الدراسات و البحوث و هذا حسب توجّه و رأي كلّ باحث و سنحاول توضيح مراحل العملية الإبداعية وفق نموذج والاس Wallas و نموذج ويست West.

أولاً: مراحل عملية الإبداع حسب نموذج والاس Wallas: لا يوجد اتفاق كُلي بين الباحثين و المؤلفين على مراحل العملية الإبداعية، و من أهمّ النماذج شيوغاً نموذج والاس Wallas الذي قام بتقسيم هذه العملية إلى المراحل التالية:

أ- مرحلة الإعداد أو التحضير (التهيؤ و الاستعداد) Preparation: تُعدّ من المراحل الأساسية للعملية الإبداعية أي يتفرّغ المبدع في هذه المرحلة إلى معرفة البدايات الأولى لعمله ويتّجه إلى تنمية قدراته و مهاراته بمختلف الأساليب و الطّرق¹، و يرى الكثير من الباحثين أنّ هذه المرحلة أهمّ مرحلة من مراحل العملية الإبداعية في المنظمات، و تبرز هذه الأهمية في أنّ الفشل في إدراك المشكلات و تحديدها من أهمّ العقبات التي تحول دون تحقيق التفكير الإبداعي و الوصول إلى حلّ هذه المشكلات بطرق إبداعية²، و تتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:³

- 1- القيام باستدعاء الأفكار و الخبرات المعرفية السابقة لدى العاملين؛
- 2- القيام بتحديد المجال المعرفي الذي يتطلّب حلّ المشكلة حلاًّ إبداعياً؛
- 3- محاولة الإطلاع و التّواصل مع الخبرات المرتبطة بالمشكلة من المصادر المختلفة؛
- 4- القيام بتنظيم القدرات و المعارف بغية استيعاب و فهم المشكلة بشكل دقيق؛
- 5- محاولة صياغة فرضية في ضوء ما تمّ استنتاجه.

ب- مرحلة الاحتضان أو البروغ Incubation: يُطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة الكمون أو التّفريخ وهي مرحلة تسبق عدّة محاولات فاشلة للتّوصل إلى حلّ مبدع للمشكلة و هذا بعد التّفكير في كلّ الحلول الممكنة حيث يلجأ المبدع في هذه المرحلة إلى عدّة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كالمشي أو السباحة أو التّوم⁴ و تتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:⁵

- 1- التّركيز بشكل جدّي على المشكلة التي تواجه المنظمة؛
- 2- غربة العقل من الأفكار التي ليست لها علاقة بالمشكلة التي تريد المنظمة حلّها؛

¹ منور أوسرير، زهية كواش، مرجع سبق ذكره، ص 5

² محمد لين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 33

³ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 146-147

⁴ محمد لين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 29-31.

⁵ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 146

3- الشّعور و التفاعل مع المشكلة المطروحة؛

4- محاولة تقديم مجموعة من الحلول الممكنة للمشكلة؛

5- صياغة أو اختيار الفكرة الجديدة أو الحلّ الممكن للمشكلة.

ج- مرحلة الإلهام أو الإشراف (مرحلة اللّحظة الإبداعية) **Illumination**: هي اللّحظة التي ينتج فيها التفكير فجأة حلاًّ للمشكلة التي شغلت النشاط العقلي خلال المرحلتين السابقتين ، أما الإشراف فهو عبارة عن الخبرة التي تنتهي بحلّ المشكلة التي تواجه المنظمة والشّعور بالرّضا بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنّه لا يمكن التنبؤ بها ¹.

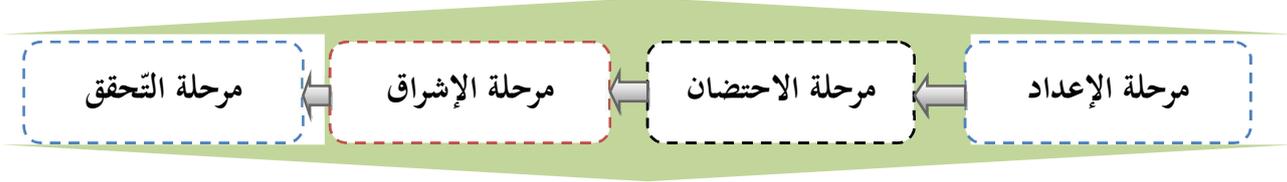
د- مرحلة التّحقق **Verification**: يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادّة الخام المتحصّل عليها في المرحلة السابقة إلى أشكال متكاملة ونهائية ،من خلال إخضاعها للتّحقيق والفحص والتّطوير وتقديم الأدلة على أنّها أصيلة وغير مسبوقه،وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التّحقق عدّة سنوات، فقد ظلّ نيوتنNewton لمدة 21 سنة يُفكّر في نظرية الجاذبية قبل أن يقوم بتحقيقها ونشر قوانينها²، وتتضمّن هذه المرحلة النّقاط التّالية: ³

1- تجريب الأفكار المتوصّل إليها و اختبار صحتّها؛

2- الوصول لصياغة دقيقة لحلول المشكلة.

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح المراحل السالفة الذكر في باختصار الشّكل التّالي:

الشّكل رقم (II- 03):مراحل العمليّة الإبداعية حسب نموذج والاس Wallas



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظّفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة تدخل ضمن فعاليات المنتدى الدّولي حول: الإبداع والتّغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة البلدية الجزائرية ، يومي 18- 19 ماي 2011، ص5، و محمد لمن مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلّة الاقتصاد و التّسمية البشرية، جامعة البلدية، العدد الثّالث، جوان 2011، ص29-33، و عدنان يوسف العتوم و آخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية و تطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص146-147.

¹ محمد لمن مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص29-31.

² المرجع السابق.

³ عدنان يوسف العتوم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 147

يُوضّح الشكل رقم (II- 03) مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج والاس Wallas، حيث نلاحظ من خلاله أنّ مراحل العملية الإبداعية تتمثّل حسب هذا النموذج في أربعة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى هي مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation، و المرحلة الثانية هي مرحلة الاحتضان Incubation، و تتمثّل المرحلة الثالثة في مرحلة الإلهام أو الإشراق Illumination، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة التحقق Verification.

ثانيا: مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج ويست West: ينطلق هذا النموذج من مبدأ أنّ كلّ الإبداعات يمكن اعتبارها نوعاً من إستراتيجيات التغيير التي تحدث في المنظمة، و يتكوّن هذا النموذج من المراحل التالية:¹

أ- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك المنظمة الحاجة إلى الإبداع في حالة وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثمّ فإنّ التفكير الإبداعي يحدث استجابةً لهذه الفجوة، كما تُدرك المنظمة أيضاً الحاجة إلى الإبداع في حالة أنّ بعض الإبداعات تُعتبر من المتطلّبات الأساسية لبقاء المنظمة و استمرارها؛

ب- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تتكوّن هذه المرحلة من اقتراح أو تقديم الأفكار الإبداعية من العاملين الموجودين في المنظمة لحلّ المشاكل التي تواجهها، و تكتسي هذه المرحلة أهمية كبيرة في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية، و التي يمكن لها أن تساهم في حلّ المشكلة أو توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار؛

ج- مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة يتمّ تبني الأفكار الإبداعية والتي تساهم في حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة ويمكن في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على هذه الأفكار من أجل تطبيقها بنجاح و بشكل فعّال؛

د- مرحلة الثبات: هي المرحلة التي تُصبح فيها الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً في المنظمة و يتعلّق بنجاح هذه المرحلة بشكل كبير على البيئة التنظيمية المناسبة التي تنشط فيها المنظمة.²

و انطلاقاً ممّا سبق يمكن القول أنّ مراحل العملية الإبداعية حسب هذا النموذج تتمثّل في أربعة مراحل أساسية و التي سنقوم بتوضيحها بشكل مختصر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II- 04): مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج ويست West



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عائشة سمسوم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسة، مجلّة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الأول، العدد 14، 2016، ص55، و وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير

المؤسسة، جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015، ص 106

¹ عائشة سمسوم، مرجع سبق ذكره، ص55.

² وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 106

يُوضّح الشّكل رقم (II-04) مراحل العمليّة الإبداعية حسب نموذج ويست West، حيث نلاحظ من خلاله أنّ مراحل العمليّة الإبداعية تتمثّل في أربعة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى هي مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع و المرحلة الثانية هي مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية، و تتمثّل المرحلة الثالثة في مرحلة التطبيق، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة فهي مرحلة الثّبات.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

اقترحت عدّة نماذج للمنظمة المتعلّمة و هذا حسب وجهة نظر كلّ باحث و طريقة تفكيره، و من بين أهمّ النماذج الرائدة المستخدمة في الأدبيّات الأكاديمية نجد نموذج بيتر سينج Peter Senge Model، نموذج ماركردت Marquardt Model، نموذج أدلسون Addleson Model، نموذج العتيبي Alotaibi Model، نموذج مايلونين Moilanen Model و نموذج جيمس James Model.

أولاً: نموذج بيتر سينج Peter Senge Model: عمل هذا الباحث في كتابه الانضباط الخمس The Fifth Discipline الصادر سنة 1990 على المساهمة في تحوّل المنظمات من التقليديّة إلى المتعلّمة وجعلها أكثر فعالية في محيط يتسم بالسرعة و التعقيد، حيث حاول أن يُحوّل تصوره و أفكاره و نتائج دراسته و أبحاثه حول المنظمة المتعلّمة إلى نموذج يتكوّن من خمسة ركائز أساسية و التي تتمثّل في النقاط التالية:

أ- التفكير النظمي (Systematic Thinking): يُعرّف على أنّه مجموعة المعارف التي تسمح للعاملين من إدارة المواقف المعقّدة التي تواجه المنظمة، و يظهر هذا التفكير كنتيجة للتفاعل بين العاملين، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية من وراء هذا التفاعل وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذريّة للمشاكل¹، و يقصد به أيضا القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام و بدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة و لن تقوم بتحقيق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتُشكّل النظام بشكل كامل، ويُوقّر هذا المجال هيكله فكريّة لربط الأحداث والقرارات مع بعضها البعض لتكون النظرة شموليّة لجميع الأحداث والفعاليّات لاتخاذ قرارات فعّالة وأكثر واقعية²، وتُعدّ نظم التفكير الرّكيزة الأساسية ضمن عناصر المنظمات المتعلّمة، و التي تُقدّم الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات ودون توفّر هذا العنصر لا يمكن أن نتحدّث عن المنظمات المتعلّمة ويعني ذلك التّعامل مع المنظمة كنظام مُعقّد يتكوّن من أنظمة جزئية و فرعية، وهذا يستدعي أن يتمكّن العامل من فهم الكلّ وإدراك المكوّنات الفرعية والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكوّنات بالنظام ككل³، كما يشير التفكير النظمي أيضا إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكلّ بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات المتبادلة التي تربط بين أجزاء النظام و العاملين في المنظمة، و التفكير في العمليّات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من

¹ عيشوش خيرة، بوشخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 221-222

² علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلّة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات

الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلّد 19، العدد الأول، جانفي 2011، ص 431

³ حسان حامي، مرجع سبق ذكره، ص 63

النظام¹، و باختصار التفكير التّظمي هو عبارة عن إطار مفاهيمي يرى جميع الأجزاء الموجودة في المنظمة أنّها مترابطة و تُؤثّر على بعضها البعض؛²

ب- التّمكن أو الإتيقان أو الالتزام الشّخصي (Personal Mastery): هو نظام يسمح بتوضيح وتعميق رؤية العاملين الشّخصية و تركيز طاقاتهم و رؤية الواقع بموضوعيّة³ ، و يرى الباحث بيتر سينج P.Senge أنّه يجب إعطاء الحرّية الكاملة للرؤى الشّخصيّة لأنّ المنظمة المتعلّمة تُبنى من خلال رؤى العاملين، و تشمل هذه العمليّة عنصران أساسيين، فالعنصر الأول هو أنّ العامل الذي يهدف إلى تحقيق التّحكم الشّخصي يجب عليه أن يُوضّح الأمر المهمّ بالنسبة له والطّريق الذي يسلكه، أمّا العنصر الثاني هو أنّ على العامل مراعاة الواقع الحالي بشكل واضح، لأنّ التّحكم الشّخصي يسمح له بأن يُشارك في عمليّة إبداعيّة مستمرة و ضمان التّعلم بشكل أسرع وبالالتزام بالعمل ومن ثمّ بناء منظمة متعلّمة، ومن أجل تحقيق هذا ينبغي توفير المناخ التنظيمي المناسب؛⁴

و حسب بيتر سينج P.Senge سنة 2006 فإنّ تعزيز الإتيقان الشّخصي يتمّ من خلال الاختيار أي أنّ الشّروع في أي مسار للنمو الشّخصي هو مسألة اختيار ولا يمكن إرغام أي عامل على تطوير إتيقانه الشّخصي؛⁵

ج- التّماذج الدّهنيّة أو العقليّة أو الفكرية (Mental Models): تُعرّف على أنّها العمليّات المفاهيميّة الموجودة في عقل كلّ عامل و التي تساعد على تشكيل الطّريقة التي ينظر بها إلى كلّ ما يحدث حوله ونتيجة لذلك يتّخذ القرار المناسب⁶، و تُعرّف أيضا على أنّها الافتراضات والمعتقدات والتّصورات التي تُؤثّر على كيفية فهم العامل لما حوله وكيفية تنفيذ مهامه وتصرفاته، فالنماذج الدّهنيّة هي عمليّات التأمّل ورؤية كيف يمكن تحديد تصرفات وقرارات العاملين⁷، وفي هذه العملية يكون العقل جاهزا للتعامل مع التّغييرات واعتبارها فُرصًا للأفكار والإبداعات الجديدة ، أي هي الاستعداد الدّهني لدى العامل للتّخلص من القوالب الدّهنية الجامدة والجاهزة⁸ و تعتمد هذه التّماذج على الانفتاح بين العاملين لكشف نقاط الضّعف في البيئة المحيطة و تشجيع تبني طرق تفكير و أساليب ذهنيّة قابلة للتّغيير و من خلال التّفاعل مع الآخرين استجابة للظّروف بدلا من التمسك

¹ صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص 72-73

² Fred C. Lunenburg, Op Cit., p 2

³ peter senge and the learning organization, chromeextension://nacjakoppmgmdcpemlfnfegmlhipddanj/http://pages.suddenlink.net/acgoodman/ALEC_609/ARTICLES/peter%20senge%20and%20the%20theory%20and%20practice%20of%20the%20learning%20organization.pdf ,21/07/2020,16^{H34} Min, p 4

⁴ بوسالم رفيقة، عيشوش خيرة، بناء نموذج للمنظمة المتعلّمة في المؤسسات الجزائرية، مجلّة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة الجزائر، المجلّد الثاني، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص 60

⁵ Stevens, Jacquelyn, "The Prevalence Of Peter Senge'S Five Disciplines Of A Learning Organization In A Rural High School'S Professional Development", dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate in Education, School of Education Student Capstone Theses and Dissertations Hamline University, July 2019, p 36

⁶ Robert L. Flood, "Fifth Discipline": Review and Discussion, systemic Practice ana Action Research, Vol 11, N° 3, 1998, p 264

⁷ عيشوش خيرة، بوشخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 221-222

⁸ حسان حامي، مرجع سبق ذكره، ص 62

بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام¹، و حتى تصبح المنظمات على دراية بهذه التماذج وجب عليها تحديد أساليب تطوير مهارات التفكير و خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالتحدي و الاستفسار؛²

د- الرؤية المشتركة (Shared Vision) : حسب بيتر سينج Peter Senge فتعرف على أنها قدرة العاملين على بناء صورة للمستقبل و التي تسعى المنظمة الوصول إليها³، و بعبارة أخرى فهي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة على خلقها أو الوصول إليها من خلال قدرة العاملين الجماعية على رسم هذه الصورة المنشودة، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهاتها وتطلعاتها المستقبلية⁴، كما تدل على القدرة و الالتزام من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية، حيث ينظر العاملون نحو هذه الرؤية برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛⁵

هـ- تعلم الفريق أو التعلم الجماعي (Team Learning): تُعرف على أنها جماعة من العاملين تكون قادرة على حل مشكلاتها بصفة جماعية و تعتمد على الثقة و الاتصالات المفتوحة و العلاقات التبادلية التي تسمح بتعزيز التعاون وروح فريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار والاتصال داخل المنظمة⁶، ويهدف التعلم الجماعي إلى موازنة جهود العاملين داخل المنظمة من خلال توجيه طاقاتهم و خلق روح التعاون بينهم و تشجيع الحوار البناء بينهم⁷، و يتضمن التعلم الجماعي إتقان فنون المناقشة والحوار و التواصل، و توجد أربعة شروط ضرورية لنجاح عملية التعلم الجماعي و هي:⁸

- 1- يجب على جميع العاملين المشاركين طرح افتراضاتهم و أفكارهم حول الموضوع أو حول المشكلة المطروحة؛
- 2- يجب أن يرى جميع العاملين المشاركين بعضهم بعض كزملاء و ليس كمنافسين؛
- 3- يجب أن يكون هناك منسق للحوار؛
- 4- الوضوح في تحديد الأهداف و أن يكون أعضاء الفريق مؤهلين و سيادة المناخ التشاوري و التعاوني و الدعم و التشجيع الداخلي و القيادة الموجهة.⁹

¹ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 82

² Stevens, Jacquelyn, Op Cit, p 36

³ peter senge and the learning organization , Op Cit , p 5

⁴ صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص 72-73

⁵ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 82

⁶ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 17

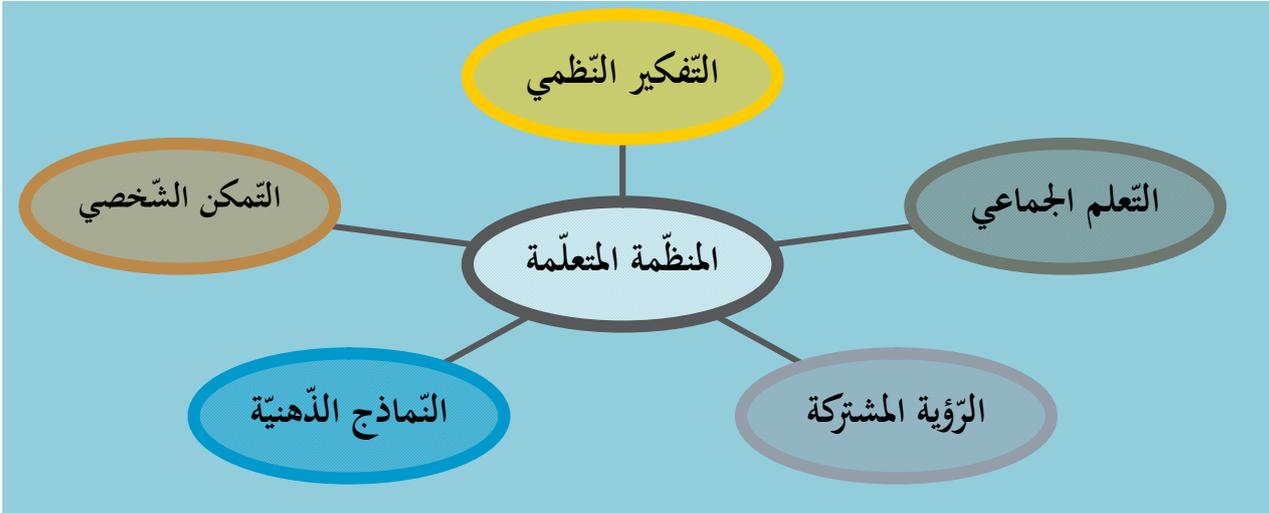
⁷ Robert L. Flood , Op Cit , p 266

⁸ Stevens, Jacquelyn, Op Cit, p 37-38

⁹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 17

و على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ هذا النموذج يتكوّن من خمس مبادئ أو أسس لبناء المنظمات المتعلّمة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-05): نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب بيتر سينج Peter Senge Model



Source :Vahid Jafari Sadeghi et al, Organization's Conformity Assessment with Peter Senge's Learning Organization Principles in Municipality of Saveh: A Case Study, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol 16, N° 5, May 2014 ,p53

يُوضّح الشكل رقم (II-05) نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب بيتر سينج Peter Senge Model حيث نلاحظ من خلاله أنّ النموذج يتكوّن من خمسة متطلبات أساسية لبناء المنظمات المتعلّمة و هي التفكير النظمي التمكن الشخصي أو الالتزام الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة و التعلم الجماعي.

ثانياً: نموذج ماركردت **Marquardt Model** : تم وضع هذا النموذج في سنة 1996 و يقوم على أساس خمسة أنظمة متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض، و التي تتمثل فيما يلي:¹

أ- نظام التعلم : يمثل نظام التعلم العمود الأساسي في المنظمات المتعلّمة و يحتلّ مكانة مهمّة على جميع المستويات التنظيمية، و يتضمّن هذا النظام ثلاثة عناصر تساهم في زيادة قدرة المنظمة على التعلم و هي مستويات التعلم (التعلم الفردي، الجماعي، التنظيمي) و أنواع التعلم (التعلم التكتيقي، التعلم عن طريق التوقع و التعلم التفاعلي) و مهارات التعلم التنظيمي (التفكير النظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، التعلم الذاتي و الحوار)؛

ب- نظام التنظيم: يُستخدم هذا النموذج للدلالة على الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و يتضمّن:

- 1- رؤية المنظمة: تتضمّن أهداف و اتجاهات المنظمة المستقبلية؛
- 2- ثقافة المنظمة: تشمل القيم و المعتقدات و التقاليد و الممارسات السائدة في المنظمة؛
- 3- إستراتيجيات المنظمة: تتضمّن خطط العمل و الطّرق و الخطوات و الإجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها و أهدافها و تحويلها إلى واقع ملموس؛

¹ سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلّمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2014 ، ص ص 46-48

4- البناء التنظيمي: يتضمّن إدارات المنظمة و وحداتها التنظيمية و المستويات التنظيمية و الترتيب و التنظيم للأنشطة المختلفة لتحقيق مهمة المنظمة و أهدافها؛

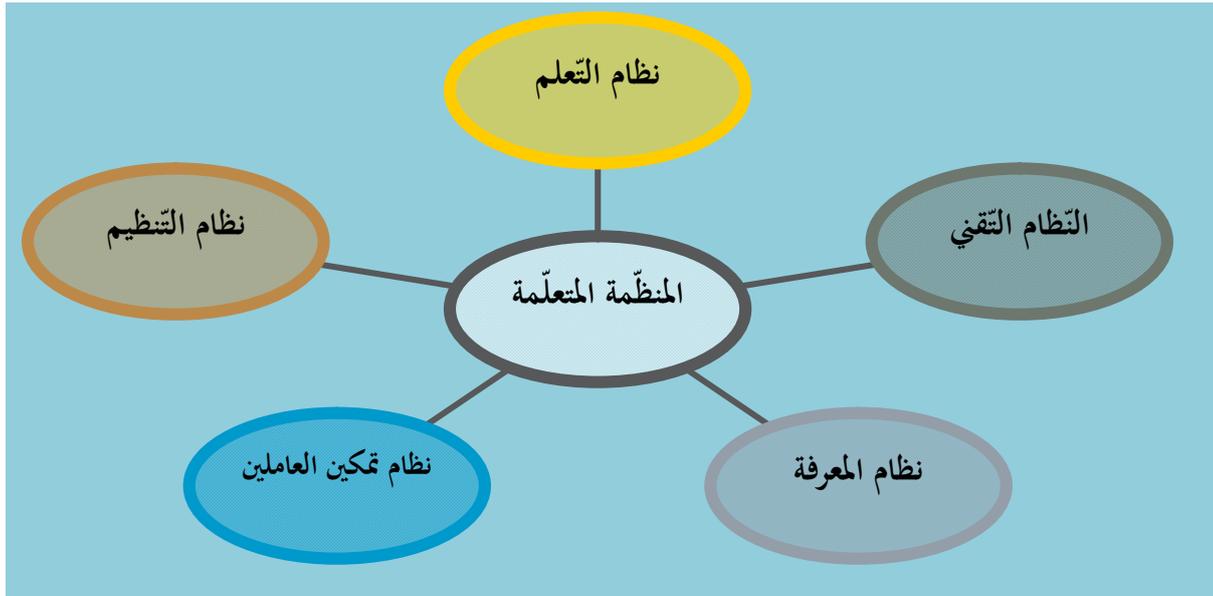
ج- نظام تمكين العاملين: يعمل نظام تمكين العاملين على جعلهم قادرين على التصرف بفعالية و مرونة بإعطائهم الصلاحيات و توفير مصادر المعرفة و المعلومات و المهارة و الخبرة؛

د- نظام المعرفة: هو نظام إدارة المعرفة بالمنظمة حيث يشمل هذا النظام على سلسلة من العمليات المتلاحقة و المترابطة و التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث من الفصل الثالث.

هـ- النظام التقني: يتكوّن النظام التقني من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على إدارة عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل من خلال تبادل المعلومات و المعارف و المهارات على كافة المستويات التنظيمية.

و على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ هذا النموذج يتكوّن من خمس مبادئ أو أسس لبناء المنظمات المتعلّمة و التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (II- 06): نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب ماركرتد Marquardt Model



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلّمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخروج، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2014 ، ص ص 46-48

يُوضّح الشكل رقم (II- 06) نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب ماركرتد Marquardt Model، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذا النموذج يتكوّن من خمسة أنظمة أساسية لبناء المنظمة المتعلّمة و التي تتمثل في نظام التعلم، نظام التنظيم (رؤية المنظمة ، ثقافة المنظمة ، استراتيجيات المنظمة و البناء التنظيمي)، نظام تمكين العاملين نظام المعرفة والنظام التقني.

ثالثاً: نموذج العتيبي **Alotaibi Model** : قدّم الباحث العتيبي هذا النموذج سنة 2000 و الذي ينطلق من مبدأ أنّ هناك عاملين أساسيين يُؤثران في التّحول من المنظمات التّقليديّة إلى المنظمات المتعلّمة و هما خصائص المنظمة نفسها و التّقاليف الاجتماعيّة السّائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة ، و يتكوّن هذا النموذج من ثلاثة أنظمة فرعيّة تمّ إعدادها بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلّمة و ممارساتها و أساليب تقويمها في ضوء التّقاليف الاجتماعيّة السّائدة و ما تحمل من قيم و معتقدات تُؤثر في المنظمة و هي:¹

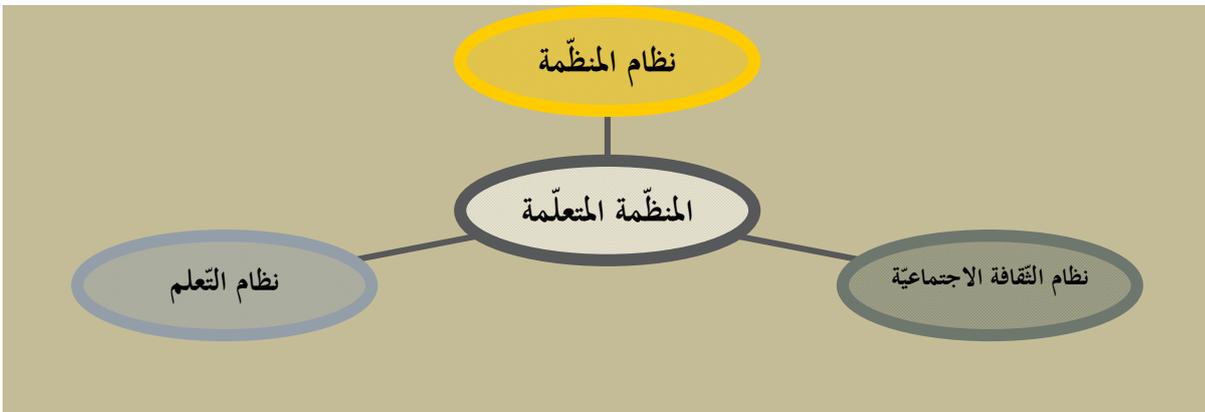
أ- نظام المنظمة: يتضمّن ثمانية متغيّرات و تتمثّل في الهوية،الرؤية،الإستراتيجيّة،الهيكله،النّظم والأساليب،العاملين المهارات و الأهداف الرئيسيّة؛

ب- نظام التّعلم: حيث يتضمّن أربع متغيّرات رئيسيّة هي توجيه التّعلم،إدارة المعرفة،نشاطات التّعلم و مستواها و تسهيلات التّعلم؛

ج- نظام التّقاليف الاجتماعيّة: يتضمّن متغيّرين هما أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعيّة و الاتجاهات التّقاليفيّة.

و على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ هذا النموذج يتكوّن من ثلاث مبادئ أو أسس لبناء المنظمات المتعلّمة و الّتي يمكن توضيحها من خلال الشّكل التّالي.

الشّكل رقم (II- 07): نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب العتيبي **Alotaibi Model**



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على سعود بن ذياب الدياب،مدى توافر متطلّبات المنظمة المتعلّمة و مجالات تطبيقها بالكلية التّقنيّة بالخروج،رسالة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإداريّة،جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة،الرياض المملكة العربيّة السّعودية، 2014 ، ص ص 46-48

يبيّن الشّكل رقم (II- 07) نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب العتيبي **Alotaibi Model**، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذا النموذج يتكوّن من ثلاثة أنظمة أساسيّة لبناء المنظمة المتعلّمة و الّتي تتمثّل في نظام المنظمة نظام التّعلم و نظام التّقاليف الاجتماعيّة .

¹ المرجع السابق، ص 51-52

رابعا: نموذج مايلونين **Moilanen Model**: اقترح الباحث مايلونين Moilanen سنة 2001 هذا النموذج و الذي يتكوّن من خمسة أبعاد أساسية:

أ- القوى المحرّكة **Driving Forces**: تُعدّ من الركائز الأساسية لبناء المنظمات المتعلّمة، حيث يتطلّب من هذه المنظمات توفير كلّ الظروف الملائمة من أجل تعلّم العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، و الاستفادة من الخبرات التي يحملونها للإنتلاق في بناء هذه القاعدة؛¹

ب- إيجاد الغرض **Finding the Purpose**: إنّ توفّر القاعدة الأساسية للتعلّم يدفع العاملين نحو البحث الدّاتي عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة استراتيجيّاتها، و يسعى العاملين فيها لإيجاد غرض للمنظمة فيندفعون لانجاز أعمالهم عن طريق تعلّم أشياء جديدة؛²

ج- الاستفهام **Questioning**: يحاول العاملين بصفة دائمة التّحرك في كلّ الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتّصال، وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة في بيئتها المحيطة، ممّا يؤدّي إلى توسيع معارف و قدرات العاملين وتفهمهم للأعمال المطلوبة منهم؛³

د- التّمكن **Empowering**: إنّ زيادة إدراك العاملين لرؤية و رسالة المنظمة و ما ينبثق عنها من أهداف و استراتيجيّات، و اندفاعهم نحو تعلّم مهارات وقدرات جديدة، يتطلّب من المنظمة أن تتّصف بالمرونة و تمنح عاملها درجة أكبر من الاستقلاليّة و المشاركة في اتّخاذ القرارات عن طريق تفويض الصّلاحيّات، ممّا يتطلّب من كلّ من عضو في داخل المنظمة أن يشارك في اتّخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامّة للمنظمة؛⁴

هـ- التّقييم **Evaluating**: يمكن للمنظمة أن تُحقّق التّائج المطلوبة إذا ما استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التّغذية العكسيّة للتّخلص من الأخطاء التي وقعت فيها في السّابق، و تحويل التّراكم المعرفي إلى أساليب تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنّجاح و تقييم نتائج الأعمال، وهذا يُحفّز العاملين إلى التّعرف على المشاكل التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها والعمل على حلّها عن طريق التّواصل المستمرّ مع الإدارة العليا في المنظمة، من خلال عقد الاجتماعات و تبادل المعلومات والمعرفة؛⁵

¹ جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلّمة في الشّركات الصّناعيّة الأردنيّة دراسة ميدانيّة على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلّة الأردنيّة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنيّة، الأردن، المجلّد الثالث، العدد الرابع، 2007، ص5

² أثير عبد الأمير، استراتيجيّات التّغيير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلّمة دراسة تحليليّة في الشّركة العامّة للصّناعة الكهربائيّة بغداد، مجلّة الغري للعلوم الاقتصاديّة والإداريّة، جامعة الكوفة العراق، المجلّد الثاني، العدد 14، 2009، ص186

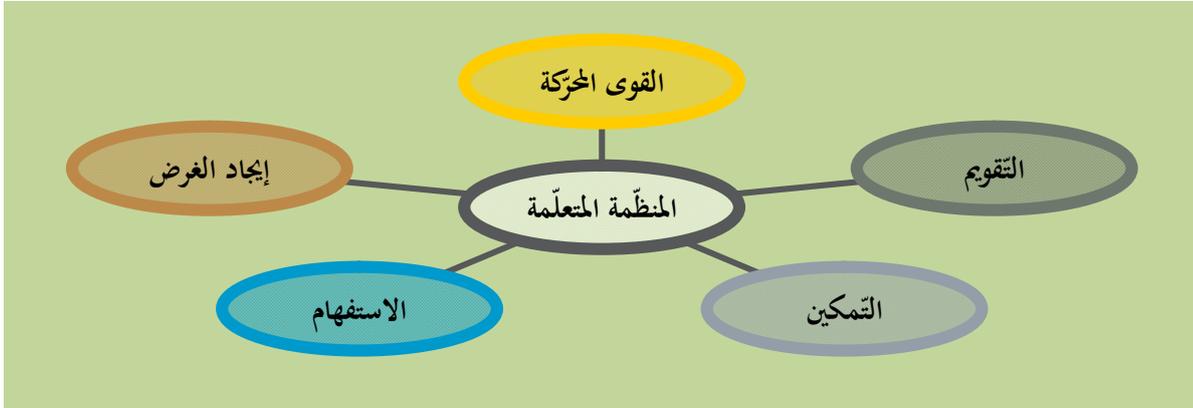
³ جهاد صياح بني هاني، مرجع سبق ذكره، ص5

⁴ أثير عبد الأمير، مرجع سبق ذكره، ص186

⁵ جهاد صياح بني هاني، مرجع سبق ذكره، ص5

و انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ هذا النموذج يتكوّن من خمس مبادئ أو أسس لبناء المنظمات المتعلّمة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (II- 08): نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب مايلونين Moilanen Model



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلّمة في الشركات الصناعيّة الأردنيّة دراسة ميدانيّة على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلّة الأردنيّة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنيّة، الأردن، المجلّد الثالث، العدد الرابع، 2007، ص5، و أثر عبد الأمير، استراتيجيّات التغيير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلّمة دراسة تحليليّة في الشركة العامّة للصناعة الكهربائيّة بغداد، مجلّة الغري للعلوم الاقتصادية والإداريّة، جامعة الكوفة العراق، المجلّد الثاني، العدد 14، 2009، ص186.

يُوضّح الشكل رقم (II- 08) نموذج بناء المنظمات المتعلّمة حسب مايلونين Moilanen Model ، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذا النموذج يتكوّن من خمسة أبعاد أو متطلبات أساسيّة لبناء المنظمة المتعلّمة والمتمثّلة في العناصر التّاليّة القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام، التمكين و التّقويم.

خامساً: نموذج جيمس James Model: تمّ تقديم هذا النموذج الخاصّ بالمنظمة المتعلّمة انطلاقاً من انتقادها للشكل التقليدي للمنظمات و الذي يعتمد على المركزيّة في الأوامر و السلطة و التقسيم المتعدّد و التركيز على التخصّص، و بطيء عمليّة التكيّف مع تغيّرات البيئة، وفي سنة 2003 نجحت الباحثة جيمس James في إعداد نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلّمة أطلق عليه اسم "شبكة المنظمة المتعلّمة"، و الذي يركّز على مجموعة من المكونات التي تؤثر في التعلّم التنظيمي، و فيما يلي شرح لهذه المكونات:

أ- **الثقافة التنظيميّة:** تتصف المنظمة المتعلّمة بوجود ثقافة تنظيميّة متجدّدة تُركّز أساساً على التقاسم، الانفتاح و الشفافية و التحسين و هذا من خلال التركيز على التعلّم المستمر و التكيّف مع مختلف التغيّرات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمات¹، و تسمح هذه الثقافة للعاملين بالعمل حتى لو أخطئوا أن يتعلّموا من أخطائهم، ويمتاز هذا النوع من الثقافة بارتفاع درجة الصداقة و الثقة و التعاون؛²

¹ عشوي نصر الدين، بن حمودة يوسف، المؤسسة المتعلّمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، مجلّة البحوث و الدراسات التجاريّة، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلّد الثاني، العدد الثالث، مارس 2018، ص80

² صالح محمد، بوخمحم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص98

ب- صنّاع المعرفة: حيث يتحوّل العاملين في المنظمة المتعلّمة إلى صنّاع معرفة، كلٌّ منهم مسؤول عن التّمكن من وظيفته و يساعدون على نشر المعلومات المهمّة بينهم في المنظمة، و هم بصفة دائمة يطورون مهارتهم و يكتسبون مهارات جديدة تجعلهم عاملين مُهمّين؛¹

ج- نشر الإستراتيجيّات: تتبع إستراتيجيّات المنظمة المتعلّمة من مختلف المستويات الإداريّة، والإستراتيجيّة بشكلها التقليدي ما هي إلاّ خارطة طريق تُوضّح من خلالها غايات و أهداف المنظمة و كينيّة تحقيقها من خلال مجموعة من الخطوات والبرامج المحدّدة ، أمّا في حال المنظمة المتعلّمة فإنّ خارطة الطّريق تلك تتحوّل إلى خارطة تعلّم تسعى إلى تحقيق التّعلم الإستراتيجي، حيث أنّ المنظمات التقليديّة هي الأخرى تتعلّم إلاّ أنّ الجديد في المنظمة المتعلّمة هو كونها تتسم بالتّعلم الإستراتيجي الذي يجعل من الإستراتيجية العامّة لهذه الأخيرة مرنة؛²

د- القيادة: من بين خصائص المنظمة المتعلّمة نجد أسلوب القيادة المتميّز فيها و الذي يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث لا بد على القائد في المنظمة المتعلّمة أن يقوم بأدوار معلوماتيّة، أدوار تفاعليّة و أدوار قراريّة³ و أدّت تغيّرات البيئة السريعة بالمنظّمات إلى إدراك أهميّة توافر قدرات قياديّة فعّالة لما لها من أهميّة بالغة في تصميم الأنظمة و الهياكل التّنظيميّة الهادفة إلى بناء أسس و مبادئ المنظمة المتعلّمة، و اتّجهت الدّراسات الإداريّة الحديثة نحو التّركيز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التّحويلية، الذي يتناسب مع بناء المنظمة المتعلّمة⁴، و تتمثّل الأدوار الجديدة لقائد التّعلم في ثلاثة أدوار أساسيّة و هي:

1- المصمّم: هو الذي يضطلع بتحديد الهدف و اتّجاه المنظمة و صنع الإستراتيجيّة و السياسات و الهياكل الملائمة و توجّه المنظمة حسب تغيّرات البيئة؛⁵

2- الرّاعي: لا بد على القائد أن يُقدّم الرّعاية للعاملين وبالخصوص أولئك المبادرين بالأفكار و الممارسات الجديدة و الذين قد يكونون في حاجة كبيرة إلى الدّعم بمختلف جوانبه المادّي و المعنوي؛⁶

3- المعلّم: حيث أنّ القائد يمتلك الرّؤية حول حقيقة المنظمة و يقوم بتشجيع و تحفيز العاملين على تعلّم هذه الرّؤية بشكل ملائم من خلال إيصالها لهم في كلّ المستويات؛⁷

¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 137

² بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسّسة، أطروحة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائر، 2014-2015، ص 198-199

³ عشوي نصر الدين، بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 80

⁴ بوسالم رفيقة، عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 61

⁵ سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره، ص 14-15

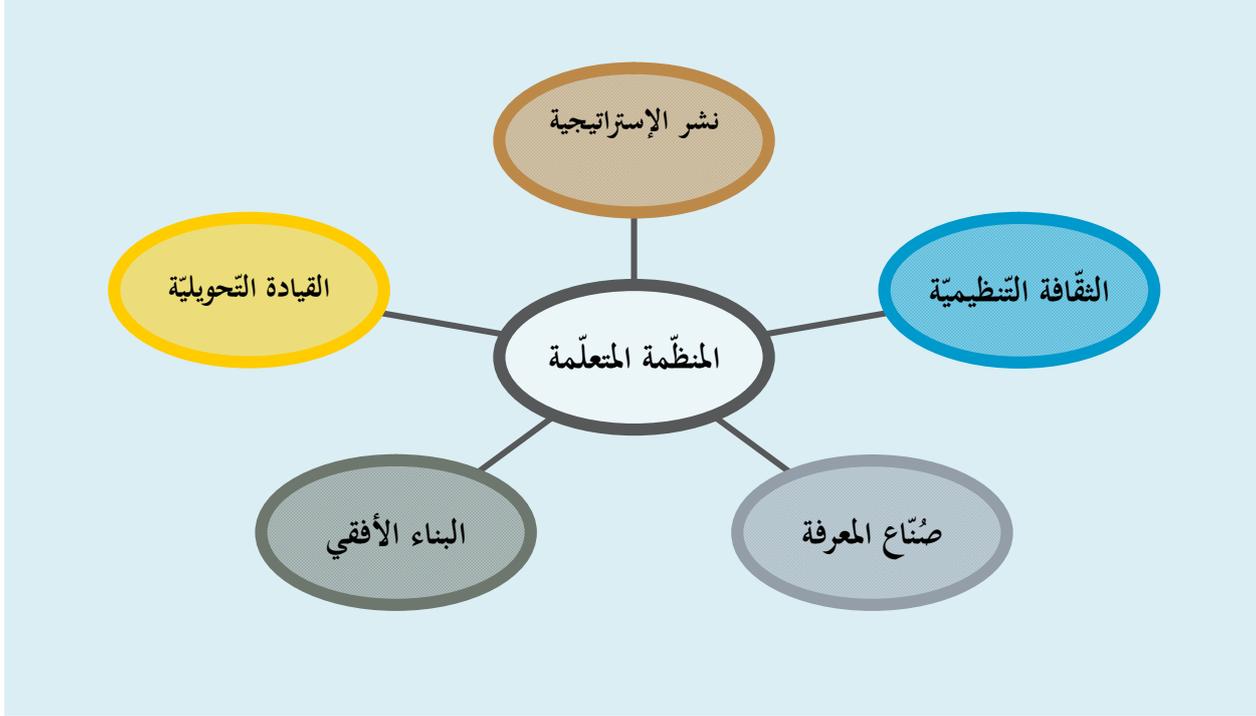
⁶ بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 198

⁷ سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره، ص 14-15

هـ- البناء الأفقي: حيث تنتقل فيه التقارير من المصالح الوظيفية إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.¹

و انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ هذا النموذج يتكوّن من ستّ مبادئ أو أسس لبناء المنظمات المتعلّمة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (II - 09): نموذج جيمس James Model لبناء المنظمات المتعلّمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عشوي نصر الدين، بن حمودة يوسف، المؤسسة المتعلّمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، مجلّة البحوث و الدراسات التجارية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثالث، مارس 2018، ص 80، و بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائر، 2014-2015، ص 198-199

يُوضّح الشكل رقم (II - 09) نموذج جيمس James Model لبناء المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذا النموذج يتكوّن من ستّ أبعاد أو متطلبات أساسية لبناء المنظمة المتعلّمة والمتمثلة في العناصر التالية: نشر الإستراتيجية، القيادة التحويلية، البناء الأفقي، صنّاع المعرفة، الثقافة التنظيمية و دمج الآليات.

¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 137

المطلب الرابع: معوّقات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

تواجه المنظمات المتعلّمة في ظلّ التّحديات التي تفرضها بيئتها التّنظيمية عدّة معوّقات تحول دون تحقيق الإبداع فيها و سنحاول في هذا الجزء تقديم أهمّ المعوّقات التي تُؤدّي إلى فشل العمليّة الإبداعية في المنظمة وسبل نّجاح هذه العمليّة.

تعرف معوّقات العمليّة الإبداعية على أنّها مجموعة من الأسباب المتعلّقة بشخصيّة العامل و التي يمكن أن تكون عائقا له من أجل إبراز قدراته الإبداعية واستغلالها في ميدان عمله ومنها النّظرة العادية للأمر، التّصلب في الرّأي عدم قدرة العامل على إيصال أفكاره للآخرين، الشّعور بالإحباط بسبب عدم التّحفيز و عدم وجود بيئة مُشجّعة للإبداع¹، و قدّمت بعض الأبحاث و الدّراسات معوّقات أخرى للإبداع و تتمثّل في العناصر التّالية:

أولاً: الخوافز: تُعتبر الخوافز من أهمّ العناصر الدّاعمة لإدارة الإبداع داخل المنظمة، حيث في حالة امتلاك العامل للمهارات و المعارف ، فإنّ الأمر الذي يُشجّعه في العمل بشكل مُبدع هو الحافز ،ولذلك فمن المهمّ معرفة حاجات و رغبات العاملين ومحاولة تحفيزهم على أساس هذه الحاجات ومن أهمّ المعوّقات التي تعيق عمليّة إدارة الإبداع في مجال الخوافز نجد عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجوّ المشجّع على الإبداع، وضع نظام مُوحّد للخوافز، إطلاق الخوافز بدون أي ضوابط يُؤدّي إلى ردود فعل عكسيّة؛²

ثانياً: المعوّقات المادية : تتعلّق هذه المعوّقات بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلّبات عمليّة الإبداع من تكنولوجيا معلومات وأماكن خاصّة ؛³

ثالثاً: القوانين وأنظمة العمل: هي عبارة عن مجموعة من القرارات والأوامر والتّعليمات التي تُنظّم كيفية تنفيذ المهام المختلفة داخل المنظمة،و تتمثّل أهمّ معوّقات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة في النّقاط التّالية:⁴

أ- جمود اللّوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات العامل المبدع و التّطبيق الحرفي للتّعليمات و القوانين؛
ب- هيمنة النّاحية القانونيّة على كثير من المنظمات، فالقانون يُبرز كموجّه للسلوك ممّا يُؤدّي بتحويل المناخ التّنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومُحبط للشخصية المبدعة؛

ج- العمل في ظلّ أنظمة إداريّة لا تتواءم مع متطلّبات الإدارة الحديثة؛

رابعاً: الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين: عدم تركيز المنظمة على بناء القاعدة المعرفيّة الدّاعمة لقدرات و مهارات العاملين، وغياب البرامج التّدريبية الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعارف التي تُمكنهم من استخدام المعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها يُؤدّي بشكل كبير إلى المنظمة إلى الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة؛⁵

¹ خالد علي، مرجع سبق ذكره، ص63

² محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص36-37

³ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره ، ص 62

⁴ محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص37

⁵ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره ، ص 62

خامسا: المركزية: هي عبارة عن تجميع كافة السلطات و الصلاحيات في المراكز القيادية العليا فقط و عدم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأخرى، و من هنا يبرز دور المركزية في إعاقه العملية الإبداعية داخل المنظمة فتفويض السلطات يسمح للعاملين بالاجتهاد واقتراح الحلول حول أيّ مشكلة بدلا من الاعتماد على الإدارة العليا، وبذلك يكون التفويض مُحفّزا للعاملين لإبراز قدراتهم الإبداعية، أمّا تفويض الصلاحيات فله آثار إيجابية على العملية الإبداعية كاتخاذ القرارات المناسبة، قدرة العاملين على أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية ممّا يسمح بتخفيض الأعباء الملقاة على عاتق أصحاب مركز القرار و التي قد تشغلهم عمّا هو أكبر ضمن مسؤولياتهم؛¹

سادسا: عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة: عدم توفير المناخ المساعد على الإبداع ينعكس على طبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين أنفسهم بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لأسس ومفاهيم إدارة الإبداع؛²

سابعا: القيادة: يُعدّ نمط القيادة المستخدم من طرف المنظمة من أهم العوامل التي تُؤثّر على الإبداع، و توجد الكثير من البحوث و الدراسات في مجال الإبداع تؤكد على أهمية تأثير القيادة على الإبداع، و من بين العوائق الناتجة عن القيادة و تُؤدّي إلى فشل المنظمات في تنمية التفكير الإبداعي نجد قلة المعرفة و ضعف المهارات القيادية، عدم الثقة بالنفس، الصراع حول السلطة، عدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين و مقاومة التغيير؛³

وفي إحدى الدراسات التي أجريت في إحدى الدول العربية حول معرفة أهم معوقات إدارة الإبداع في المنظمات توصلت نتائج الدراسة أنّ أهم العوامل التي تُعيق العملية الإبداعية تتمثل فيما يلي (مُرتبة حسب الأهمية):⁴

1- الإفراط الكبير في مكافأة النجاح؛

2- الاعتماد بشكل كبير على الخبراء من خارج المنظمة لحلّ المشاكل التي تواجهها؛

3- عدم شيوع جوّ المرح والتسلية داخل المنظمة؛

4- الخوف من الفشل؛

5- غياب جو الحرية؛

6- التمسك بالأنماط المألوفة في حلّ المشاكل؛

7- عدم وضوح أهداف المنظمة؛

8- عدم التحفيز من المنظمة؛

9- عدم مساندة العمل الجماعي؛

10- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

¹ محمد لين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

² الدرديري أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 24 ، ديسمبر 2017، ص 159

³ محمد لين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36

⁴ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 141-142

من خلال معالجتنا لهذا الفصل و الذي تمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول حاولنا إبراز الإطار الفكري للإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال التعرف على مفهوم المنظمات المتعلّمة و آليات التّحول لها، بالإضافة إلى توضيح الإبداع و أهمّ المصطلحات المتعلّقة به و أهمّيته و أنواعه مفهوم الإبداع ، أمّا في المبحث الثاني فقد تمّ التعرف على مفهوم إدارة الإبداع و توضيح أهمّ الأسباب التي تُؤدّي بالمنظمات المتعلّمة إلى تبني هذا المفهوم ، كما تطرّقنا أيضا في هذا المبحث إلى مستويات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و أساليب تنميته، أمّا في المبحث الأخير فقد تمّ التّطرق إلى عناصر العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلّمة و مستوياتها إلى جانب توضيح نماذج إدارة الإبداع في هذه المنظمات و معوّقات إدارته ، و من خلال ما سبق توصلنا من خلال معالجتنا لهذا الفصل أنّ الإبداع من المتطلّبات الأساسيّة في المنظمات المعاصرة و التي تُهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها بالنّمو و الاستمرار و خاصّة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال، كما أدّت هذه التغيرات إلى ظهور مصطلح المنظمات المتعلّمة Learning Organization و الذي يُعدّ من المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري الحديث حيث يشير هذا المفهوم إلى المنظمات التي تقوم بتشجيع العاملين و تحفيزهم على التّعلم المستمر باعتبارهم ركيزة أساسيّة من ركائز العمليّة الإبداعية ، و يظهر هذا من خلال زيادة المعارف و تطوير المهارات لدى العاملين.

نظرا لأهميّة المورد البشري الكبيرة تسعى المنظمات إلى تطوير و تنمية مهاراته للتّكيف مع مختلف التّغيرات الحاصلة و تحفيزه و تشجيعه على تقديم أفكار إبداعية تساعد المنظمة في اتّخاذ القرارات و حلّ المشاكل و تحقيق مزايا تنافسيّة، و لا يتحقّق هذا إلّا بسعي المنظمة على توفير ثقافة تنظيميّة تسمح للعاملين على التّعلم المستمر طيلة حياتهم المهنيّة، و على هذا الأساس سوف نحاول أن ندرس في الفصل الثالث أهمّ أساليب تنمية هذا المورد الإستراتيجي و ما مدى علاقتها و ارتباطها مع إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

الفصل الثالث: مساهمة مداخل تنمية الموارد
البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة
الإبداع بالمنظّمات المتعلّمة

تمهيد

في ظلّ التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال ووجدت المنظمات نفسها مجبرة على تبني إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية بمختلف الأساليب و الطرق، و هذا من أجل مواكبة هذه التغيرات من جهة، و ضمان تقدّمها و استمرارها من جهة أخرى، و لعلّ من أهمّ أساليب تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلّمة التدريب، التحفيز وإدارة المعرفة، فالتدريب من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و تعيّن نظرة المنظمات إلى هذه الوظيفة من مجرد اعتبارها كتكلفة إلى اعتبارها كاستثمار، كما تهدف هذه الوظيفة إلى زيادة قدرات العاملين و معارفهم و تزويدهم بمختلف الأساليب التي تساعدهم على التكيف مع كلّ ما هو جديد في بيئة المنظمة، أمّا التحفيز فهو مجموعة من الجهود التي تقوم بها المنظمة للتأثير في سلوك هذا المورد البشري و تصرفاته من خلال تشجيعه بمختلف الحوافز سواء كانت ماديّة أو معنويّة، بهدف إشباع رغباته و حاجاته الإنسانية ممّا يُساعده على زيادة أدائه و إنتاجيته من جهة، كما يسمح أيضا بدفع العاملين إلى تقديم حلول إبداعية في حلّ المشاكل التي تُواجه المنظمات، أمّا إدارة المعرفة فهي من المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية و التي تهدف إلى تدعيم إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال مختلف عمليّاتها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول تمّ إبراز دور التدريب في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هذا من خلال التطرق إلى مفهوم التدريب و خصائصه و معرفة أهمّ الأساليب التدريبيّة و خطواتها بالإضافة إلى توضيح أهدافه و أهميته، أمّا في المبحث الثاني فحاولنا توضيح دور التحفيز في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال تقديم مفهوم التحفيز و أهميته و أهدافه، بالإضافة إلى نظريّاته و أنواعه، أمّا في المبحث الثالث فسوف نتطرّق إلى إدارة المعرفة و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة حيث أبرزنا مفهوم إدارة المعرفة و أهمّ عمليّاتها، وذلك من خلال المباحث التالّية:

المبحث الأول: التدريب و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة؛

المبحث الثاني: التحفيز و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة؛

المبحث الثالث: إدارة المعرفة و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

المبحث الأول: التدريب و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

يُعدّ التدريب من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، حيث يُحظى هذا الأخير بأهمية كبيرة من طرف المنظمات نظرا لدوره البارز في تنمية الموارد البشرية، من خلال تزويد العاملين بمختلف المهارات والقدرات التي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من جهة وتحسين كفاءتهم وأدائهم من جهة أخرى و التي تساعدهم في حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل إبداعي مما يُؤدّي إلى تطورها و استمراريتها، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم التدريب و أهم خصائصه بالإضافة إلى أساليب العملية التدريبية و خطواتها بالإضافة إلى التعرف على دور التدريب في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و خصائصه

يُعتبر التدريب من أهم الإستراتيجيات الإدارية و أفضل الأساليب لتنمية الموارد البشرية و تزويد العاملين داخل المنظمات بمختلف المعارف والمهارات والقدرات والتي تسمح لهم من الرفع من أدائهم و تحسّينه من جهة و القدرة على تحقيق المزايا التنافسية من جهة أخرى.

أولاً: التدريب و أهم المفاهيم المتعلقة به: لا يوجد تعريف مُحدّد للتدريب حيث اختلفت التعريفات حسب وجهة نظر كلّ باحث وكاتب، كما يوجد تشابه وتشابه بين مصطلح التدريب ومصطلحات أخرى.

أ- الفرق بين التدريب و تنمية الموارد البشرية: تسمح العملية التدريبية بزيادة المعرفة المتخصصة لدى العامل حول إنجاز عمل أو وظيفة معيّنة، أما تنمية الموارد البشرية فتسعى إلى رفع المهارات العامة للعامل ليصبح أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة مستقبلا، كما يُفرّق بعض الباحثين بين المفهومين على أساس المدى الزمني، حيث ينظرون إلى التدريب أنه يهتم بالوظائف الحالية عكس تنمية الموارد البشرية التي تهتمّ بالوظائف المستقبلية، وهناك أيضا من يُفرّق بين هذين المفهومين على أساس المستوى الإداري، حيث أنّ التدريب يكون في المستويات الإدارية الدنيا، بينما برامج تنمية الموارد البشرية تكون في المستويات الإدارية العليا¹، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين التدريب و تنمية الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-01): أوجه الاختلاف بين التدريب و تنمية الموارد البشرية

أبعاد المقارنة	التدريب	تنمية الموارد البشرية
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	العاملين	مجموعات وفرق العمل جماعي
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سدّ النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

¹ كتاب رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالعلمة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة الجزائر، 2007-2008، ص 24

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

المصدر: كتاف رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالعلمة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC، رسالة

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة الجزائر، 2007-2008، ص 24

يُبيّن الجدول رقم (III- 01) أوجه الاختلاف بين التدريب و تنمية الموارد البشرية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ التدريب يُركّز على الوظائف الحالية عكس تنمية الموارد البشرية التي تُركّز على الوظائف الحالية و المستقبلية، و من حيث الإطار الزمني فإن التدريب يكون قصير المدى عكس التنمية التي تكون طويلة المدى، و يهدف التدريب إلى سدّ النقص في المهارات الحالية و تهدف تنمية الموارد البشرية إلى التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات. و هناك عدد من البحوث و الدراسات قامت بتقديم الفروق بين التدريب و تنمية الموارد البشرية من حيث الغرض المدى، المتلقون، المحتوى، الاختيار، التقييم و تحديد الاحتياجات التدريبية، و الجدول الموالي يُوضّح أهم الفروق الموجودة بين هذين المفهومين.

الجدول رقم (III- 02): الفروق الموجودة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية

مصادر الاختلاف	التدريب	تنمية الموارد البشرية
الغرض	تزويد العامل بمعلومات ومهارات و معارف للوصول إلى أهداف معينة	إعداد عاملين مُجهّزين لمواجهة أهداف المنظمة في وظائف أو مراكز محدّدة
المدى	يتمّ تدريب العاملين حول مهارات معينة	يتمّ تدريب العاملين من أجل تقلّد مسؤوليات مستقبلية
المتلقون	عمالة غير إدارية	عمالة إشرافية وإدارية
المحتوى	معلومات ومهارات فنية	معلومات ومفاهيم نظرية كما تستخدم الأسلوب العلمي
الاختيار	يتمّ اختيار العاملين بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف	يتمّ اختيار العاملين بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة
التقييم	يقارن أداء العامل بمستوى الأداء الأمثل بعد حضوره البرنامج التدريبي	تقييم أداء العامل بصفة مستمرة في إطار الأهداف التنظيمية
تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديدها على أساس مستوى الأداء الحالي	تحديد الاحتياجات على أساس الاحتياجات التنظيمية وخطة العمالة المطلوبة

المصدر: نبيلة جميع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة تدخل

ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة المسيلة الجزائر 2015-2016، ص 163

يُبيّن الجدول رقم (III- 02) الفروق الموجودة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ التدريب يهدف إلى تزويد العامل بمعلومات ومهارات للوصول إلى أهداف معينة، بينما تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إعداد عاملين مُجهّزين لمواجهة أهداف المنظمة في وظائف محدّدة، ومن حيث المدى يتمّ تدريب العاملين حول مهارات معينة و في تنمية الموارد البشرية يتمّ تدريب العاملين من أجل تقلّد مسؤوليات مستقبلية و في التدريب يتمّ اختيار العاملين بسبب النقص في المهارة، عكس تنمية الموارد البشرية التي يتمّ اختيار العاملين بسبب الأداء

السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس مستوى الأداء الحالي للعاملين وفي تنمية الموارد البشرية يتم تحديد الاحتياجات على أساس الاحتياجات التنظيمية.

ب- الفرق بين التدريب و التكوين: أوضحت بعض الدراسات أنه لا يوجد اختلاف بين التكوين والتدريب فالتكوين هو عبارة عن مجموعة من المعارف النظرية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين و زيادة فعاليتهم ومنه فإن التكوين لا يختلف عن التدريب فلهما نفس الهدف وهو الرفع في أداء العامل، وهذا ما يؤكد محمد إسماعيل حميد الذي يقول "التدريب أو التكوين كلاهما نشاط خاصّ بزيادة معرفة ومهارة العامل بتحسين أداء الوظيفة التي يشغلها سواء كانت حالية أو مرتقبة"¹، و البعض الآخر من هذه الدراسات ترى أنه يوجد فرق بين المفهومين فالتكوين يشمل كلّ أوجه التعلّم التي يتلقاها العامل من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامّة، أمّا التدريب يشمل التعلّم أيضا لكن في إطار مهنة معيّنة و هو مرتبط بشكل كبير بالجانب العملي²، بالإضافة أنّ التدريب يقتصر على التعلّم في مجال مهنة معيّنة أي ارتباطه بالجانب التطبيقي، بينما التكوين فيشمل التعلّم في عدّة مجالات واسعة³، و بصفة عامّة "فالتكوين هو حوصلة عمليّات التدريب"⁴.

ج- الفرق بين التدريب والتعلّم: يهتمّ التعلّم بزيادة المعلومات العامّة ومستوى الفهم للبيئة الكليّة التي يتلقى المتعلّم تعليمه فيها وزيادة الثقافة العامّة له، أمّا التدريب فهو يهتمّ بزيادة المعارف و المهارات اللازمة في إنجاز عمل معيّن، وهناك من يرى أنّ التعلّم يبدأ بالفرد ليُلقنه مهارات ومعلومات عامّة وثقافات وأفكار تجعله مؤهلاً ليكون مواطناً صالحاً، بمعنى أنّه يهدف إلى الإعداد الفكري والعقلي للفرد لمواجهة الحياة العامّة، أمّا التدريب فيبدأ بالعمل و العامل، حيث يهتمّ بإكساب العامل المهارات والمعلومات اللازمة للقيام بعمله على أحسن وجه، ومن هنا فهو عمليّة قصيرة الأجل على غرار التعلّم الذي يُعتبر عمليّة طويلة الأجل، و هناك عددا من الباحثين أكّدوا أنّ التدريب هو نوع من أنواع التعلّم، وبالتالي فإنّ كلّ أنواع برامج التدريب هي تعليم، وليس من الضروري أن يكون كلّ تعليم تدريب⁵، و تُوضّح بعض الدراسات أنّ التدريب هو عبارة عن عمليّة تعلّم مجموعة من المهارات المرهجة مسبقاً، بحيث يعمل على تزويد العاملين بالمعارف لتحسين أدائهم بينما يهتمّ التعلّم بالإعداد العامّ للعامل وتهيئته من أجل خدمة المجتمع من خلال برامج تعليميّة رسميّة.⁶

¹ المرجع السابق، ص 19

² فهد الفضالة، التدريب وبناء السلوك المهني، مجلّة جسر التّميّة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 123، أبريل 2015، ص 4

³ نعمة محمد على الوكيل، أثر التدريب في تطوير وتحسين رأس المال الفكري لتنمية منظمات الأعمال، مداخلة تدخل ضمن متطلبات المؤتمر العلمي

الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتّميّة، جامعة بني سويف، مصر، يومي 09-10 ديسمبر 2018، ص 68

⁴ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁵ كشاف رزقي، مرجع سبق ذكره، ص 18

⁶ نعمة محمد على الوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 68

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

كما بيّنت بعض البحوث و الدراسات أيضا أنّ عمليه التدريب هي عملية مُكتملة لعملية التعليم، و إنّ التدريب استمرار لهذه المعرفة من خلال بناء منظومة المهارات وصلقلها، وعليه فإنّ الأنشطة التدريبية هي أحد منتجات التعليم.¹

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح أهمّ الفروقات بين التدريب و التعليم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 03): الفرق بين التدريب و التعليم

أوجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة العامل والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محدّدة لتجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم
المحتوى	محتوى عامّ	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقّي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء و المشاركة
المكاسب	معارف و معلومات	معلومات و مهارات

المصدر: عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 201-202

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III - 03) الفرق الموجود بين التدريب و التعليم، حيث يهدف التعليم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلاءم مع حاجة العامل و المجتمع بصفة عامة، بينما يهدف التدريب إلى تحقيق أهداف في سلوكيات العاملين و جعلهم أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم، و من حيث المحتوى فالتعليم محتواه عامّ بينما التدريب محتواه محدّد حسب حاجة العمل و الوظيفة، و تكون مدّة التعليم طويلة عكس التدريب الذي تكون مدّته قصيرة.

د- الفرق بين التدريب و التأهيل : التأهيل هو عبارة على مجموعة من الخدمات المهنية المقدّمة للعاملين لمساعدتهم على استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى، لذلك يُركّز التأهيل على عملية التّكيف مع الآخرين في العمل، بينما يُركّز التدريب على الأداء²، فالتأهيل عبارة عن عملية مسبقة لعملية التدريب و التي تهدف إلى فهم المعرفة وتفسيرها.³

¹ فهد الفضالة، مرجع سبق ذكره، ص 5

² نعمة محمد على الوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 68

³ فهد الفضالة، مرجع سبق ذكره، ص 4

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

ثانيا: **تعريف التدريب:** توجد الكثير من البحوث و الدراسات التي قامت بتقديم العديد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، حيث تعددت واختلفت هذه التعريفات حسب وجهات نظر الباحثين و المؤلفين و لكن مهما اختلفت تعريفاتهم فإنها جميعها تُصَب في اتجاه واحد.

أ- **التعريف الأول:** هو عملية تنظيمية تشمل مجموعة من الجهود و التي تهدف إلى مساعدة العاملين على اكتساب المهارات و المعارف اللازمة للتنفيذ الفعال للوظائف و المهام الموكلة إليهم الحالية و المستقبلية.¹

ب- **التعريف الثاني:** التدريب عبارة عن عملية منهجية و منظمة لتطوير خبرات العاملين و زيادة معارفهم و قدراتهم وتوجيه سلوكهم بغرض تحسين الأداء و تعزيز الإنتاجية.²

د- **التعريف الثالث:** هو عبارة "عن عملية مدروسة لتعديل الاتجاه و السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في تطوير قدرات العاملين و تنمية مهاراتهم و تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حاضرا و مستقبلاً".³

هـ- **التعريف الرابع:** هو عبارة عن آلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية و هو عبارة عن عملية اكتساب وتطوير منهجي يتم فيها اكتساب المعارف والمهارات من قبل العاملين لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل فعال أو لتحسين الأداء في بيئة العمل.⁴

و- **التعريف الخامس:** يُعرّف التدريب على أنه وسيلة لتعزيز قاعدة المعرفة للعاملين من خلال كل الجهود التي تقوم بها المنظمة لزيادة مهاراتهم و خبراتهم و تحسين أدائهم.⁵

و مما سبق يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن عملية منهجية و منظمة و مخططة و هادفة تسعى إلى تزويد العاملين داخل المنظمة بمختلف المعارف و المهارات و تنمية قدراتهم من أجل تحسين أدائهم الحالي و المستقبلي من جهة و زيادة فعالية و كفاءة المنظمة من جهة أخرى.

¹ P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiolor, **Op Cit**,p 260

² Frank Nana Kweku Otoo, Mridula Mishra, **Op Cit** ,p 112

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص118.

⁴ MM Mehlape, **Op Cit**,p 108

⁵ Haneen Bisharat et al, The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan, **International Journal of Business and Management**, Vol 12, N° 1, 2017,p 52

ثالثاً: خصائص التدريب: يتميّز التدريب بمجموعة من الخصائص أهمّها:

أ- التدريب نشاط مستمر: تنظر المنظمات إلى التدريب على أنّه نشاط رئيسي مستمر، باعتباره يشمل المستويات الإداريّة المختلفة؛¹

ب- التدريب نشاط مخطّط و منظم: يتمّ هذا من خلال وضع خطة يتمّ فيها وضع الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه العمليّة و يقوم التدريب على أساس التخطيط و التنظيم و يتّباع منهجيّة علميّة؛²

ج- التدريب نشاط متجدّد: ذلك في كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة و النشاط وهي:³

1- العامل المتدرّب يكون بشكل كبير مُعرّض للتغيّر في عاداته و سلوكيّاته و مستوى مهاراته؛

2- يتمّ تغيير المدرّبون وفقاً لتغيّرات الأوضاع الفنيّة و الإدارة في المنظّمة.

د- التدريب عمليّة إداريّة: يتوفّر التدريب على مبادئ العمل الإداري و التي تتمثّل في النقاط التّاليّة:⁴

1- أهداف و سياسات التدريب واضحة و توافر الموارد الماديّة و البشريّة للقيام بالعمليّة التّدريبية؛

2- توافر الخبرات و المهارات في مجال تحديد الاحتياجات التّدريبية و تصميم البرامج و تنفيذها و اختيار الأساليب التّدريبية و متابعة و تقييم فعاليّة التدريب.

هـ- التدريب نشاط إنساني إستراتيجي دوري: تشمل عمليّة التدريب كلّ العاملين في المنظّمة باختلاف

مستوياتهم العلميّة و الإداريّة، و تكون هذه العمليّة على طول و مدى المسار المهني للعامل، حيث يستفيد العامل من البرامج التّدريبية بشكل دوري طوال حياته المهنيّة.⁵

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007، ص159

² مليكة عرعور، أساليب تنمية الموارد البشرية و أهدافها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 23 ، نوفمبر 2011، ص162-163.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص161.

⁴ المرجع السابق.

⁵ مليكة عرعور، مرجع سبق ذكره، ص162-163.

المطلب الثاني: أساليب العمليّة التدريبيّة

تستخدم المنظمات عدّة أساليب و طرق في تدريب مواردها البشريّة للرفع من كفاءاتهم و تحسين أدائهم و يتم اختيار الأسلوب المناسب وفقاً لحجمها و نشاط المنظمة و عدد العاملين فيها والإمكانيّات الماليّة والمادّيّة والبشريّة المتاحة، فمنها من تعتمد على أساليب تدريبيّة حسب المكان، و منها من تعتمد على أساليب تدريبيّة حسب المراحل الوظيفيّة، و هناك عدد منها يعتمد على أساليب تدريبيّة حسب مجال التطبيق.

أولاً: حسب المكان: ينقسم التدريب حسب هذا التصنيف إلى أسلوبين أساسيين هما:

أ- التدريب في مكان العمل: يُعتبر هذا النوع من أهم الطرق والأساليب المتبعة من طرف المنظمات نظراً لبساطته و قلة تكلفته، ويكون هذا التدريب في موقع العمل أي داخل المنظمة التي يعمل فيها المتدرب، ويتم هذا الأسلوب بشكل كبير من خلال تعليمات يُعطيها المشرف للعامل أثناء تأدية وظيفته، و ذكرت تقارير أمريكية أن 90 في المائة من التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية يتم بهذه الطريقة¹، و تتمثل أهم أشكال التدريب داخل مكان العمل فيما يلي:

1- التوضيح و التوجيه: يُعتبر من أهم الطرق المتبعة من طرف المنظمات، حيث يقوم مجموعة من العاملين ذوي الخبرة بتوضيح الكيفية أو الطريقة التي تسمح للمتدرب القيام بالأعمال الموكّلة إليه، و من سلبيات هذا الأسلوب في حالة إذا ما كان العامل الذي يقوم بتوضيح المهام يُعاني من عادات سيّئة أو لا يمتلك المهارات و الخبرات التي تجعله مُدرباً، وبذلك تنتقل هذه العادات السيّئة أو سوء فهم المهمة إلى العامل المتدرب، وبالرغم من ذلك فإنّ هذه الطريقة تُمثل أبسط وأسرع و أكثر الطرق من حيث انخفاض التكاليف؛²

2- تعليمات العمل (تعليمات عن طريق الرئيس المباشر): يتم تنفيذ هذا النوع من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمّن كافّة التّعليمات و الإرشادات التي يجب على العامل المتدرب تطبيقها خلال أدائه لعمله، وتكون مهمّة المدرب حسب هذا الأسلوب شرح التّعليمات و متابعة تطبيقها والعمل على تصحيح أخطاء المتدرب وإعطاء التوجيهات اللازمة؛³

3- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: عبارة عن اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معيّن بهدف الخروج بتوصيات محدّدة، حيث يتم تبادل مختلف الآراء ومناقشتها والتّعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميّز هذا الأسلوب بالتّفكير الجماعي وباستعراض وجهات النّظر المختلفة للحاضرين؛⁴

¹ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

² باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربيّة للتدريب و التّشريع، القاهرة مصر، 2012، ص 53

⁴ محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص 44

4- التناوب الوظيفي و تناقل الخبرة: تُنظَّم حركات تَنْقُلُ مُؤَقَّتة للعامل بين مختلف وظائف المنظمة، أي تدوير العاملين و تنقلهم على أكثر من وظيفة، حيث يَحُلُّ كلَّ عامل مكان الآخر لفترة زمنية معينة يكتسب فيها المعارف و المهارات الجديدة، تكون هذه الحركة في نفس المستوى الإداري، كما يُطلق عليه أيضا أسلوب التدريب بالنقل بين مراكز العمل؛¹

5- المهتمات الفردية: يقوم المدرب بتكليف عمل معين للعامل المتدرب بشكل مُنفرد لكي لا يتعاون مع زملائه ويعتمد على نفسه وخلال فترة زمنية محدّدة، ويمكن أن يكون هذا العمل عبارة عن مهمة لإنجاز عمل ما أو بحثا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة ثمّ بعد الانتهاء يقوم المدرب بتقييم النتائج التي توصل إليها المتدرب؛²

6- المحاكاة: يُعدّ هذا الأسلوب من أكثر البرامج التدريبية تطورا وفعالية، و يتميز هذا الأسلوب بتمثيل الواقع حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولّى المدرب تدريب المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال القيام بمهام الوظيفة.³

ويتميّز التدريب في مكان العمل بالخصائص التالية:

1- يسمح بالممارسة الفعلية للعمل في البيئة الحقيقية له، أي يُوفّر اكتساب المهارات و المعارف والخبرة في الواقع العملي؛

2- يسمح بإتاحة الفرصة للعامل المتدرب للاستفسار عمّا يُقابله من مشكلات أثناء العملية التدريبية؛

3- التقارب بين المدرب و المتدرب في المكان و في الأفكار؛

4- يساعد هذا التدريب على عدم تعطيل العمل أثناء الفترة التدريبية ذلك لأنه يتم في مكان العمل نفسه؛

5- أنّ التدريب في مكان العمل لا يتطلّب مساحات مخصّصة ليتمّ فيها التدريب.

و رغم كلّ إيجابيات هذا النوع من التدريب إلاّ أنّه لا يخلو من بعض السلبيات أو العيوب و التي تتمثّل في:⁴

1- عدم توفّر مُدَرِّبين أكفّاء؛

2- الأخطاء التي تقع أثناء هذا التدريب تنعكس سلبا على إنتاجية المنظمة؛

3- يمكن حدوث أضرار ماديّة في المواد والتجهيزات أثناء العملية التدريبية ، بالإضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها.

¹ واکلي کلتوم، مرجع سبق ذكره، ص 197

² محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص 44

³ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة التسيح (TINDAL) المسيلة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس ، تخصّص العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة الجزائر، 2008-2009، ص 44

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 53

ب- التدريب خارج موقع العمل: تلجأ الكثير من المنظمات لهذا النوع من التدريب خوفاً من أن يُؤدّي تدريب العاملين الجدد داخل المنظمة إلى إلحاق أضرار للآلات والأجهزة و حوادث و إصابات لدى العاملين أنفسهم¹، وتلجأ المنظمات إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:²

1- عدم توقّر الإمكانيات اللازمة للتدريب داخل المنظمة؛

2- عدم توقّر الجهاز التدريبي المناسب داخل المنظمة؛

3- الرغبة في الحصول على مهارات جديدة؛

4- الرغبة في متابعة التطور التكنولوجي.

و من إيجابيات هذا النوع من التدريب بصفة عامّة لا يترتّب عليه تعطيل لعملية الإنتاج و يُراعي الفروق الفردية الموجودة بين المتدربين، و من أهمّ سلبياته نجد أنّ تكلفته مرتفعة و يحتاج إلى مدربين ذو مهارات و خبرات عالية.³

ثانياً: حسب مراحل التوظيف: يمكن التمييز من خلال هذا التصنيف بين ثلاثة أنواع من التدريب و هي:⁴

أ- التدريب التأهيلي: في بداية الحياة الوظيفية للعامل و قبل أن يتمّ تعيينه بوظيفته، تقوم المنظمات بتدريبه لتزويده بالمعارف اللازمة للعمل، بالإضافة إلى معرفته للنظام الداخلي للمنظمة و الذي يشمل حقوقه و واجباته؛

ب- التدريب التّنموي أو التّطويري: يسعى هذا التدريب إلى إمداد العاملين بالمعارف و المهارات الجديدة، ممّا يسمح للعاملين بالتعامل و مواكبة مختلف التّغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، و يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة الحياة الوظيفية و في حالة التّرقية؛

ج- التدريب التّحويلي: يستخدم هذا النوع من التدريب في حالة ما إذا أرادت المنظمات تحويل أو نقل العاملين فيها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

¹ الطاهر مجاهدي، مرجع سبق ذكره، ص49

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54

³ المرجع السابق، ص53

⁴ حمزة العلوان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص217-218.

و هناك عدد من البحوث و الدراسات قامت بتقسيم أساليب التدريب إلى الأنواع التالية:

أ- دراسة الحالة: يُعدّ هذا الأسلوب من أهمّ الأساليب التدريبيّة وأكثرها شيوعاً، حيث يعتمد هذا الأسلوب على أن يستحضر المدرب مواقف أو مشكلات واقعيّة أو سيناريوهات لمواقف أو مشكلات افتراضيّة وصياغتها بشكل حالة ومن ثمّ تتمّ مناقشتها، و يتّصف هذا الأسلوب بالمرونة و الواقعيّة بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المُتضمّنة في الحالات، كما أنّه لا يتطلّب تكاليف عالية وجهود كبيرة، و رغم إيجابياته إلاّ أنّه لا يخلو من بعض السّلبيات كجهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها ممّا قد يُحوّل مزاياها إلى سلبيات، و الحالات الإداريّة تحتاج إلى وقت كبير للإعداد لها أو لمناقشتها.¹

ب- المحاضرة: حيث يقوم المدرب بإلقاء المادّة التي يتضمّنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ولكي يقوم هذا الأسلوب بتحقيق أهدافه بشكل فعّال و جب الاستعانة بوسائل إيضاح متنوّعة كالحرائط، الأفلام و الرّسوم التوضيحية...، و تتميّز المحاضرة بسهولة استخدامها و فاعليّتها في إيصال المعارف و الخبرات إلى المتدربين بشكل سريع و بكلفة مُنخفضة، و من أبرز الانتقادات التي يلقاها هذا الأسلوب أنّه لا يتضمّن ممارسة عمليّة؛²

ج- سلّة القرارات: يستخدم هذا النوع لقياس قدرة المدير على اتّخاذ القرارات وقد تمّ اشتقاق هذا الاسم من سلّة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كلّ مدير، حيث تحتوي هذه السلّة على مجموعة من الوثائق الرسميّة كالخطابات والرّسائل والتقارير...، والتي تتضمّن بدورها المشكلات اليوميّة التي يواجهها كلّ مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، ولذا يتمّ تدريب العاملين على اتّخاذ القرارات بوضعهم في مواقف مشابهة لمواقف المدير العاديّة، وبالتالي اكتشاف مهاراته في التّعامل في الأمور المعروضة عليه، و يتّصف هذا الأسلوب بأنّه يمثّل الواقع حيث يتصرّف المدرب بصورة طبيعيّة أكثر ممّا تتيحها الأساليب الأخرى وإعطاء فرصة للمدرب في التّركيز على جزء أو أجزاء معيّنة للأداء، إلاّ أنّ أهمّ عيوبه تتلخّص في تكلفة إعداد محتويات السلّة من وقت وجهد وتكاليف؛³

¹ عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة نجراليمينية، رسالة تدخل ضمن

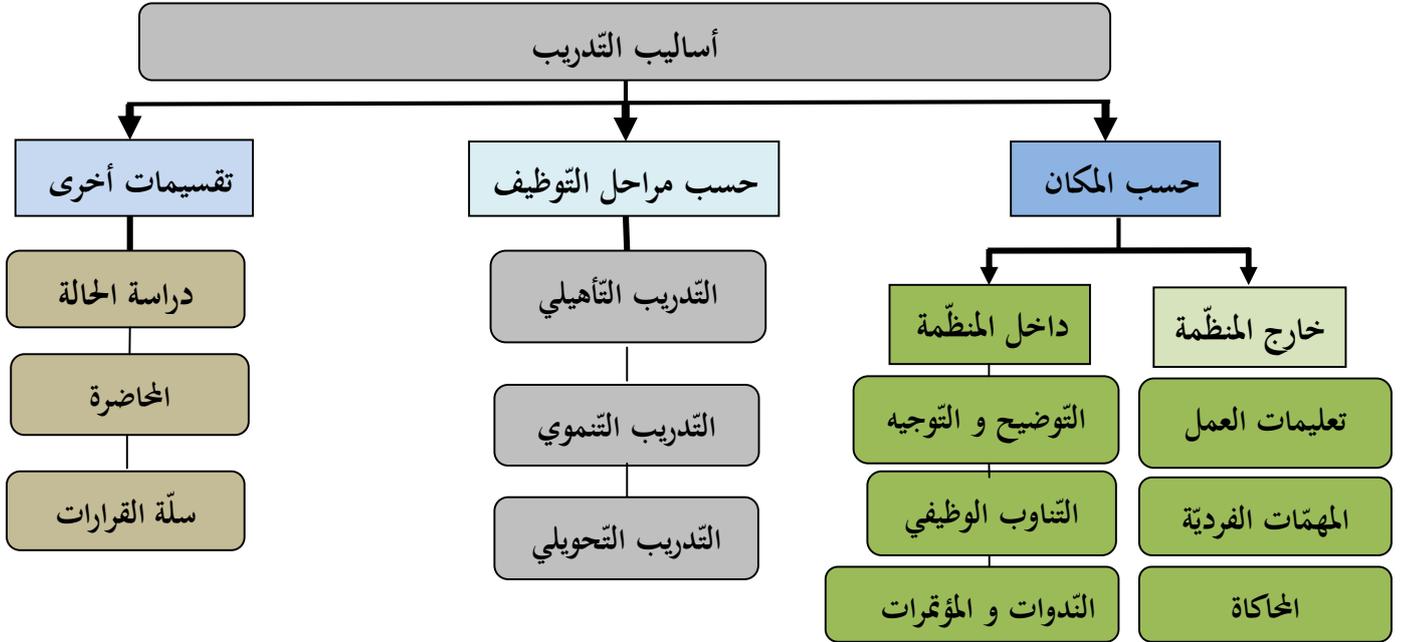
متطلّبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، جوان 2008، ص20

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص54.

³ عائدة عبد العزيز علي نعمان، مرجع سبق ذكره، ص21-22

و مما سبق يمكن القول أنّ أساليب التدريب تختلف حسب وجهة رأي كلّ باحث، فمنهم من صنّفها على أساس المكان، وهناك من صنّفها على أساس المراحل الوظيفية، وهناك من قسّمها على أساس التطبيق، ويمكن توضيح ذلك بشكل أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III- 01): شكل توضيحي لأساليب التدريب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص 131-132، و محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، 2012، ص 53، و الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة الجزائر، 2008-2009، ص 44، و عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز اليمنية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، جوان 2008، ص 20

يُوضّح الشكل رقم (III- 01) أساليب التدريب، حيث نلاحظ من خلاله أنّ أنواع التدريب تنقسم إلى ثلاثة أصناف أساسية، فالصنف الأول تمّ تقسيمه حسب المكان و يكون إما خارج المنظمة أو داخلها (التوضيح و التوجيه، تعليمات العمل، التناوب الوظيفي، التدوات و المؤتمرات، المهام الفردية و المحاكاة)، أمّا الصنف الثاني فتمّ تقسيمه على أساس المراحل الوظيفية (التدريب التأهيلي، التنموي و التحويلي)، أمّا الصنف الثالث فقد تمّ تقسيمه حسب تصنيفات أخرى و التي تشمل دراسة الحالة، المحاضرة و سلة القرارات.

المطلب الثالث: خطوات العملية التدريبية

تتفق جميع الدراسات و الأبحاث على أنّ العملية التدريبية في المنظمات تمرّ بأربعة مراحل أساسية، و هي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي واختيار الأسلوب المناسب، مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي و مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تُعدّ هذه المرحلة من المراحل الأساسية للعملية التدريبية و التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، و تُعرّف على أنّها عبارة عن مجموعة من المهارات و المعارف و الخبرات التي يحتاجها العاملون في المنظمات للقيام بوظائفهم بشكل فعّال و كفي، حيث يتمّ في هذه العملية تحديد ما يلي:¹

أ- تحديد الفئة المستهدفة من التدريب و أسلوب التدريب المناسب و مكان إجرائه و الجدول الزمني للأنشطة التدريبية؛

ب- قياس مستوى القصور في مستوى العاملين و تحديد فجوة الأداء؛

ج- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية؛

د- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات؛

هـ- تحديد الموارد المطلوبة للتدريب سواء كانت موارد بشرية و مادية، و تتمثل الموارد المالية في حساب التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي و التي تتضمن أجور المدربين، رسوم تأجير القاعات، تكاليف تشغيل الوسائل التدريبية تكاليف الإطعام و النقل، تكاليف التصوير و المطبوعات، تكاليف الإشراف و المتابعة، أمّا الموارد المادية فتتمثل في تحديد الوسائل التدريبية اللازمة من أقلام، أدوات و وسائل عرض مرئية و أجهزة تلفزيون.² و يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وفق ثلاث مستويات و المتمثلة فيما يلي:

أ- **الاحتياجات على المستوى المنظمي:** هي القيام بإجراء تحليل لأهداف المنظمة و مواردها و خططها، و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، و تحديد المصالح و الأقسام و الوحدات التي تحتاج إلى العملية التدريبية بسبب ضعف أدائها أو بسبب التوسع في نشاط المنظمة أو بسبب تغيير في المعدات³، و في هذا المستوى يتمّ طرح التساؤلات التالية: ما هي الوظيفة أو الوظائف التي هي بحاجة إلى العملية التدريبية في المنظمة؟ و هل هي في وظيفة إدارة الموارد البشرية أو في وظيفة المالية و المحاسبة أم هي في وظيفة التسويق؟⁴

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 60-61

² يرفي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 212

³ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 175

⁴ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظلّ التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 45-

ب- الاحتياجات على المستوى الفردي: يتمّ عن طريق تحليل المعلومات الخاصّة بقدرات العاملين و معارفهم الحاليّة ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بشكل فعّال حاضرا و مستقبلا، و على هذا الأساس يتمّ تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب¹، و يتمّ في هذا المستوى طرح السّؤالين التّاليين من هم العاملين الذي يحتاجون إلى التدريب في المنظّمة؟ و ما هي المعارف و المهارات التي تحتاج إلى تنمية لدى العاملين؟²

ج- الاحتياجات على المستوى الوظيفي: يتمّ تحديد المعارف و المهارات اللّازمة لكلّ عامل من أجل أداء الوظيفة الموكّلة إليه، و هنا يُطرح السّؤال التّالي ما هي أهمّ المعارف و المهارات التي تتطلبها أي وظيفة من وظائف المنظّمة؟³

وتمثّل مصادر تحديد الاحتياجات التّدريبية عن طريق المقابلات الشّخصية، تقييم الأداء، ملاحظة سلوك العامل من طرف المدير أو الرّئيس المباشر، المختصّين في التدريب، لجنة من المستشارين و من طلب الإدارة العليا.⁴ ويتمّ تقدير الاحتياجات التّدريبية من خلال عدّة طرق و من أهمّها:⁵

أ- الوسائل التّقليدية: تتركز هذه الطّريقة على أسلوب المسح الكلّي أو المسح الجزئي للعاملين في المنظّمة من خلال استقصاء الآراء، الاتّصال المباشر، الملفات والسّجلات والتّقارير، بطاقات الوصف الوظيفي و تقارير الرّؤساء المباشرين؛

ب- الوسائل الحديثة: تعتمد هذه الوسائل على مجموعة من النّماذج و التي تُركّز على تحليل أداء المورد البشري وتشخيص مشكلاته، و على هذا الأساس يتمّ تنميته و تطويره بما يلاءم احتياجات المنظّمة، و من أهمّ هذه النّماذج:

1- نموذج روبرت ميجر (Robert Mejer) وبيتر بايت (Peter Bait): يقوم هذا النموذج على تحليل

أداء العاملين من قبل خبير متخصصّ في التدريب و هذا عن طريق طرح أسئلة محدّدة والإجابة عنها؛

2- نموذج دوجان ليرد (Dojan Lird): يعتمد هذا النموذج على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء

الموجودة و بين مستويات الأداء التي تريد المنظّمة الوصول إليها؛

3- نموذج ميلان كوبر (Milan Kuper) وجوزيف بروكوبن كو (Joseph Prokopen kou): يعتمد

على تحديد على الاحتياجات التّدريبية عن طريق التّعرف على حاجات العاملين ومتطلّبات المنظّمة.

¹ نعيمة مجايوي، فتحة بن أم السعد، مرجع سبق ذكره، ص3.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

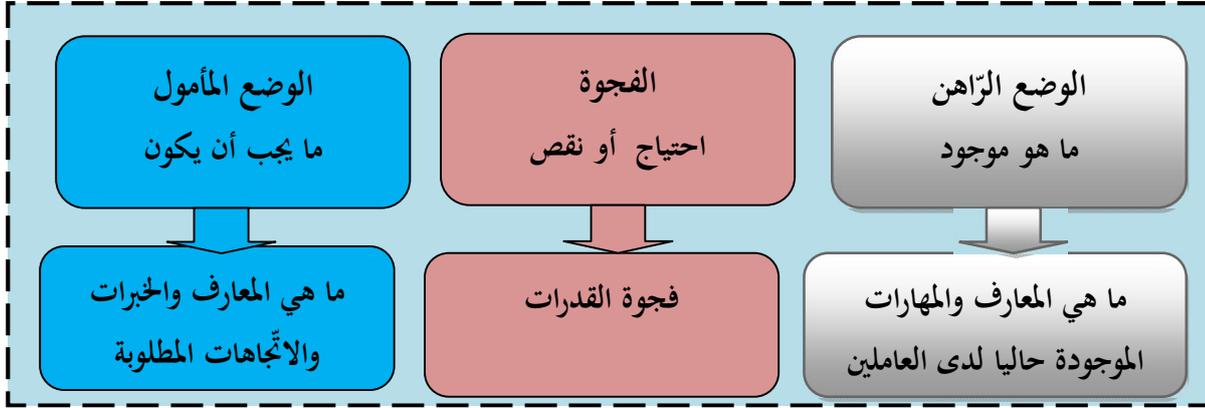
³ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص175.

⁴ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁵ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص176.

فلاحتياجات التّدريبية بصفة عامّة هي عبارة تحديد الفجوة في الأداء أي الفرق بين المهارات و المعارف الموجودة حالياً في المنظّمة و بين المهارات و المعارف التي تريد المنظّمة الوصول إليها مستقبلاً، والشكل التالي يوضّح ذلك.¹

الشكل رقم (III - 02): شكل توضيحي لفجوة القدرات المعرفية في المنظّمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على صلاح صالح معمار، صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 62

يُوضّح الشّكل رقم (III - 02) شكل توضيحي لفجوة القدرات المعرفية في المنظّمة ، حيث نلاحظ من خلاله أنّ تحديد الاحتياجات التّدريبية ما هو إلاّ تحديد فجوة القدرات المعرفية للعاملين، أي قيام المنظّمة بتحديد الفرق الموجود بين المعارف والقدرات الموجودة لدى العاملين حالياً، وبين ما هي المعارف والقدرات التي تريد المنظّمة الوصول إليها مستقبلاً.

ثانياً: مرحلة تصميم البرنامج التّدريبى واختيار الأسلوب المناسب: تعتبر المرحلة السّابقة الرّكيزة الأساسيّة التي تعتمد عليها مرحلة تصميم البرامج التّدريبية ، حيث يتمّ في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تريد المنظّمة الوصول إليها، كما يتمّ اختيار الأساليب المناسبة للتّدريب²، ويتطلّب تصميم البرنامج التّدريبى ما يلي:³

أ- وضع الأهداف التّدريبية: تتمثل هذه الأهداف في مجموعة الخبرات و المهارات و القدرات التي يجب على المتدرّب التّعرف عليها و اكتسابها، بالإضافة إلى معرفة المهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من العمليّة التّدريبية؛

ب- تحديد موضوعات البرامج التّدريبية: هي عبارة عن المواد التي على البرنامج التّدريبى طرحها و التسلسل في عمليّة تقديمها، و يتمّ تحديد هذه الموضوعات بناءً على الأهداف التّدريبية الموضوعية و المعلومات المتوفّرة عنها؛

¹ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 61

² ستي سيد أحمد، عتيق خديجة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية باستخدام التّمذجة بالمعادلات الميكانيّة " دراسة امبريقية لدى عيّنة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة"، مداخلة تدخل ضمن متطلّبات المؤقر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التّشغيل و التّنمية، جامعة بني

سوييف، مصر، يومي 09-10 ديسمبر 2018، ص 41

³ بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 49-50

ج- اختيار أساليب التدريب: يُركّز اختيار أسلوب التدريب المناسب على عدّة عوامل من أهمّها عدد المشاركين التكلفة مكان التدريب و خبرة المدربين، و الأسلوب التدريبي يتم اختياره من طرف المنظمة أو من مُصمّم البرنامج التدريبي و هذا الأسلوب لا يمكن أن يخرج عن الأساليب السّالفة الذّكر سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

و من أجل أن تكون البرامج التّدريبية فعّالة يجب مُراعاة الأبعاد التّالية عند تصميمها:¹

أ- تحديد طبيعة وثقافة المتدربين: من أجل نجاح البرامج التّدريبية وجب الأخذ بعين الاعتبار بتجانس الثقافة العامّة واللّغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعيّة و المستوى المعرفي بين العاملين المتدربين؛

ب- الدّقة والحداثة و الوضوح: من الأفضل أن تتّصف البرامج التّدريبية بالحداثة من أجل السّماح للمتدربين بمواكبة التّغيرات السّريعة و خاصّة في المجال التكنولوجي ، بالإضافة إلى وضوح المحتوى الذي يساعد المتدرّب على الاكتشاف وحلّ المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أسهل و أفضل؛

ج- مدى الدّقة في عرض الأفكار: الدّقة في عرض الأفكار وربطها بالمستوى المعرفي للمتدرّب وأهميّة البرنامج التدريبي واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتّركيز على الأوليات في عرض الأفكار.

ثالثا: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: تأتي هذه بعد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و اختيار الأسلوب المناسب من طرف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطّرة، سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، حيث يقع على عاتق مدير التدريب الإشراف على التّنفيد والتّأكد من أنّ التّصميم الذي وضعه قد تمّ تنفيذه، ويتضمن التّنفيد وضع الجدول الزّمني للتّنفيد وترتيب مكان التّدريب والمتابعة اليوميّة لسير البرنامج.²

رابعا: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي: يُعرّف لُغةً على أنّه الحكم على القيمة وتقديرها، أمّا اصطلاحا فيعني التّعديل وتصحيح الانحراف بين الأهداف المسطّرة و بين الأهداف المتوصّل إليها، و هي العمليّة التي تقوم بها المنظمة لتساعد على بلورة واتّخاذ القرار فيما يخصّ مردود برامج التّدريب الموضوعّة³، كما تُعتبر عمليّة التّقييم من العمليّات الأساسيّة لتحديد القيمة الحقيقيّة للبرنامج التدريبي فهي عبارة عن عمليّة تهدف على الحصول على المعلومات الضّروريّة من أجل استخدامها في التّعرف على مدى نجاح البرنامج التدريبي، إلى جانب معرفة فعاليّة الأسلوب المتّبع في تنفيذ هذا البرنامج و مدى تحقّق الأهداف التي تمّ تسطيرها، كما تسمح هذه العمليّة على اكتشاف الانحرافات و المشاكل التي أدّت إلى عدم الوصول إلى أهداف البرنامج⁴، كما تُعتبر عمليّة التّقييم من المؤشّرات التي تسمح بمعرفة ردود أفعال المتدربين و درجة رضاهم و مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي و هل قام هذا البرنامج بالتأثير فيهم والتّغيير في سلوكهم ،بالإضافة إلى معرفة العوامل التي أثّرت على نجاح أو فشل

¹ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-91

² ستي سيد أحمد، عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 41

³ سناء بولقواس، التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العموميّة الإداريّة وتحسين الخدمات العموميّة، مجلّة الباحث للدراسات

الأكاديميّة، جامعة باتنة الجزائر، العدد السابع، سبتمبر 2015، ص 280

⁴ ستي سيد أحمد، عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 41

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

العملية التدريبية، و يبقى الهدف المحوري من هذه العملية قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المتدربين وعلى المنظمة التي يعملون بها و قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأهداف التي تمّ تسطيرها مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.¹

و بصفة عامة تسعى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي إلى تحقيق الأهداف التالية:²

أ- معرفة إذا كان البرنامج التدريبي قد قام بتحقيق الأهداف المسطرة؛

ب- تحديد التعديلات الواجب إدخالها على البرامج التدريبية في المستقبل؛

ج- تحديد مدى مناسبة و ملائمة محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين؛

د- معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده، تخطيطه، وتنفيذه، وبالتالي معرفة أسبابها من أجل العمل على احتناجها في المستقبل، و يسمح هذا التقييم بإعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام.³

و تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي وفق المراحل التالية:⁴

أ- التقييم قبل تنفيذ التدريب: يتم تقييم المحتوى التدريبي من حيث المضمون قبل عملية التنفيذ الفعلي وهذا من أجل التأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، و تتضمن هذه المرحلة الإجراءات التالية:

1- القيام باستطلاع حول وجهة نظر المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوع و المحتوى الذي يتضمنه هذا البرنامج، المواد و الأساليب التدريبية و فترة التدريب و مكانه؛

2- اختبار المتدربين لاكتشاف مهاراتهم و معارفهم التي يمتلكونها؛

3- استعراض نتائج البرنامج التدريبي إذا كان قد تمّ تنفيذه من قبل سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، بالإضافة إلى البرامج المشابهة أو المتعلقة به ثمّ الإطلاع على مدى نجاحها أو فشلها.

ب- التقييم أثناء تنفيذ التدريب: تسعى هذه المرحلة إلى التأكد من أنّ سير العملية التدريبية يتمّ بشكل سليم و لا توجد أي مشاكل أو صعوبات تُعيق هذه العملية، و تهتم هذه المرحلة بتقييم بعض الجوانب الخاصة بأهداف البرنامج التدريبي و النتائج الأولية التي يقوم بتحقيقها؛

¹ عائدة عبد العزيز علي نعمان، مرجع سبق ذكره، ص37

² سناء بولقواس، مرجع سبق ذكره، ص280

³ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص178

⁴ فوزية براح، تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة الجزائرية من خلال اتجاهات المتدربين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بالعلمة،

مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي بتيبازة الجزائر، العدد الخامس، ديسمبر 2014، ص134-135.

ج- التقييم بعد انتهاء العملية التدريبية: تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أنّ البرنامج التدريبي قام بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، حيث قام سنة 1959 كيرك باتريك Kirk Patrick بتقديم نموذج يُوضّح فيه المستويات التي تشملها عملية تقييم العملية التدريبية و التي تتمثل فيما يلي:

- 1- ردّ الفعل: يتمّ على هذا المستوى تقييم أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي (المحتويات، الأساليب، الوسائل، المكان) وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي وغالباً ما يتمّ التقييم من خلال استمارة تُوزّع على المتدربين؛¹
- 2- التعلّم: يتمّ هنا طرح السؤال التالي هل تعلّم المتدربون من البرنامج التدريبي؟ و هذا يعني مدى تعلّم المتدربين و استفادتهم من البرنامج التدريبي من خلال زيادة الخبرات و المعارف، و يتمّ هذا في الغالب عن طريق إجراء اختبارات حول ما تمّ تناوله من البرنامج؛²
- 3- السلوك و الأداء: يتمّ هنا طرح السؤال التالي هل غيّر المتدربون سلوكهم من البرنامج التدريبي؟ و يقصد به مدى تغيير أداء و سلوك المتدرب بالوظيفة أو بالمجال الذي قام بالتدريب عليه؛³
- 4- النتائج: يتمّ في هذا المستوى معرفة النتائج المتوصل إليها من خلال البرنامج التدريبي كتخفيض التكاليف و زيادة كميّة و جودة الإنتاج، كما يتمّ أيضاً تقييم أثر البرنامج التدريبي على مخرجات المنظمة ، ويُعدّ هذا المستوى هو الأصعب لأنّ هناك العديد من المتغيّرات الداخليّة و الخارجيّة التي تؤثر سلبياً أو إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة.⁴

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية مصر ،2014، ص182

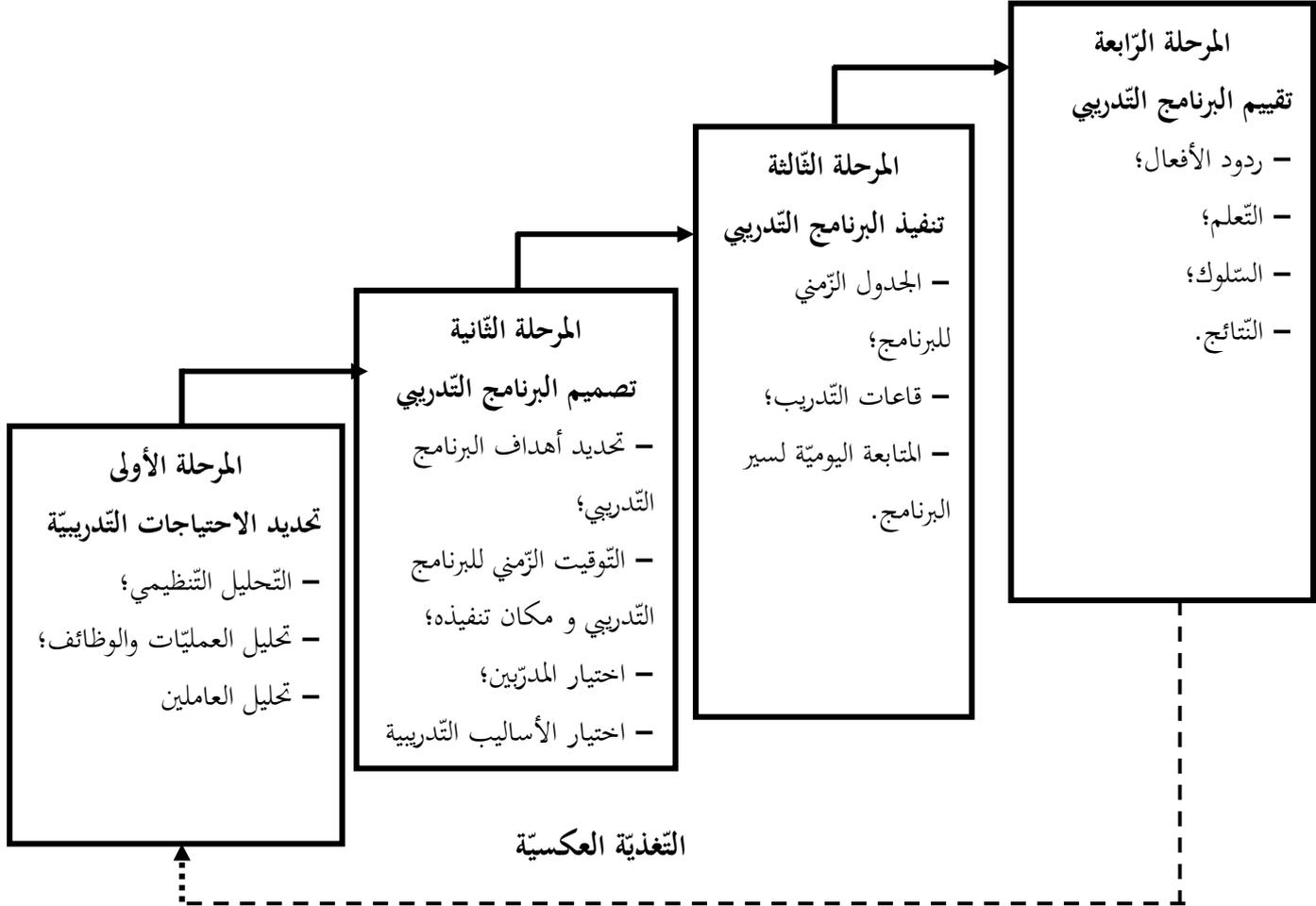
² سناء بولقواس، مرجع سبق ذكره، ص280

³ فوزية براح، مرجع سبق ذكره، 135.

⁴ محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص183

و على ضوء ما تمّ التطرق إليه يمكن القول أنّ خطوات العملية التدريبية تتمثل في أربع خطوات أساسية، والتي توضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 03): خطوات العملية التدريبية



المصدر: محمد أمين عبد اللطيف عشوش و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة مصر، 2017، ص 334

يُوضّح الشكل رقم (III - 03) خطوات العملية التدريبية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ خطوات هذه العملية تتكوّن من أربعة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى هي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم فيها تحديد احتياجات المنظمة من المهارات و المعارف المراد الوصول إليها، سواء كانت على المستوى الفردي أو المنظمي أو الوظيفي، أمّا المرحلة الثانية فتتمثل في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي واختيار الأسلوب المناسب، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها من وراء العملية التدريبية، بالإضافة إلى اختيار الأساليب المناسبة للتدريب و التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي و مكان تنفيذه، أمّا المرحلة الثالثة فتتمثل في مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي و هو تطبيق ما تمّ تسطيره في المراحل السابقة و تشمل متابعة سير هذا البرنامج، أمّا المرحلة الرابعة و الأخيرة فتتمثل في مرحلة تقييم البرنامج التدريبي حيث يتمّ مقارنة الأهداف المتوصّل إليها مع الأهداف التي تمّ تسطيرها و تصحيح الانحرافات الناتجة عن ذلك.

و من أجل أن تكون العملية التدريبية بمختلف خطواتها عملية فعّالة توجد جملة من الصعوبات والمعوقات وجب القضاء عليها من طرف المنظمة، و أهمّها ما يلي:¹

- 1- التّفاة السّائدة بين العاملين حيث يعتقد بعضهم أنّ تدريب بعض العاملين يسمح بتفوّقهم وزيادة معارفهم الأمر الذي يمكن أن يقوم بتشكيل تحديد لوظائف العاملين الذين لم يستفيدوا من التّدريب؛
- 2- يعتقد بعض العاملين أنّ العملية التّدريبية تدلّ على عدم القدرة القيام بالأعمال؛
- 3- النقص الفادح في المراكز التّدريبية و قلة الميزاتية المخصّصة للتّدريب؛
- 4- قلة الوسائل المستخدمة في العملية التّدريبية وطغيان الأساليب التّقليدية؛
- 5- غموض الأهداف التّدريبية و عدم وضوحها؛

وبصفة عامّة حتّى تقوم العملية التّدريبية بمختلف خطواتها بتحقيق النتائج المطلوبة يجب توفّر الخصائص التّالية:²

- 1- من الأفضل أن يوجه التّدريب إلى كافّة العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- 2- من الأفضل أن تُحدّد المنظمة مُسبقاً و بوضوح الأهداف التي تريد الوصول إليها من وراء العملية التّدريبية؛ بالإضافة إلى توفير الموارد المادية، المادية و البشرية الضّروية لتنفيذ هذه العملية ؛
- كما توجد بعض الدّراسات إلى جانب العناصر السّالفة الذّكر أضافت النّقاط التّالية:³
- 1- تناسب التّدريب مع حاجات العاملين الحقيقيّة، أي تحديد الاحتياجات التّدريبية يكون حسب طرق شفّافة و كفاءة و ليس بطرق غير أخلاقية كاختيار المتدربين بالمحاباة؛
- 2- لنجاح العملية التّدريبية من الأفضل أن يتمّ التّدريب تحت إشراف مُشرف كفي؛
- 3- رغبة العاملين في التّعلم قبل توجيههم إلى العملية التّدريبية و تحفيز المتدربين بمختلف الأشكال و الأنواع ؛
- 4- تبني المنظمة لفكرة التّدريب و اعتباره عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- 5- أن يواكب التّدريب التّطورات التّقنية الحديثة و أن يقوم التّدريب على المشاركة و التّعاون بين العاملين المتدربين.⁴

¹ كناف رزقي، مرجع سبق ذكره، ص 78

² نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 166

³ سمية صلعة، أثر التّدريب على تخطيط المسار الوظيفي، مداخلة تدخل ضمن متطلبات المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التّدريب من أجل

التّشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، يومي 09-10 ديسمبر 2018، ص ص 59 - 62

⁴ رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المطلب الرابع: دور التدريب في تدعيم العملية الإبداعية

يُعدّ التدريب من أهمّ الأساليب التي تساعد المنظمات في تنمية و تطوير العاملين فيها، وهذا من خلال تزويدهم بمختلف المعارف و المهارات لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و السماح لهم بحلّ المشاكل التي تواجهها بطرق و أساليب إبداعية.

تُعتبر العملية التدريبية من العمليات المحورية للإبداع، حيث اتفقت العديد من الأبحاث و الدراسات في مجال الإبداع على وجود علاقة بين التدريب و الإبداع في المنظمات، و أنّه من الممكن تعلّم الإبداع و التدرّب عليه إذ أشارت دراسة كلافر و ليوبيس Claver & Liopis أنّه يمكن تنمية وتحسين المهارات الإبداعية للعاملين عن طريق القيام بالعملية التدريبية كما يسمح تدريب العاملين على الإبداع و خاصّة في حلّ المشاكل التي تواجه المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية لديهم، والتي تساعدهم في استخدام أساليب الإبداع التي تدرّبوا عليها للتعامل في حل هذه المشاكل¹، و توصّلت الدراسة التي قام بها جيس هينجز J.Hinggis أنّ الإبداع من الممكن تعلّمه و التدرّب عليه، حيث يقول الباحث " أنّ أسهل طريقة للرفع من المستوى الإبداعي في المنظمات يكمن في تنمية مهارات العاملين عن طريق تدريبهم على الإبداع، كما يعتقد الكثير من العاملين أنّ التفكير الإبداعي يقتصر على الموهوبين فقط دون غيرهم و أنّ العاملين غير الموهوبين لا يمكن لهم أن يكونوا مبدعين و هذا خطأ، حيث بإمكان المنظمات من زيادة المستوى الإبداعي للعاملين، وهذا من خلال الرفع من مهاراتهم و تشجيعهم على توليد أفكار إبداعية تساعدهم في حلّ المشاكل التي تواجههم"²، كما أشارت دراسة توماس THOMAS P.HOUCK بأنّ الإبداع ليس موهبة فطرية تقتصر على مجموعة من العاملين فقط، و إنّما يمكن تلقينه من خلال مختلف الطّرق التي اقترحها الباحثون لتنمية و تطوير التفكير الإبداعي واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرّض لها المنظمة.³

و من التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات لتحقيق الإبداع هو إتقان المهارات التدريبية و إدراك أهميتها و توصّلت دراسة أريند Arend سنة 2004 على أنّه بهدف توفير بيئة محفّزة على العمل تسمح بانتقال الأفكار الإبداعية وتنفيذها على جميع المستويات الإدارية، و يجب على المنظمات إدراك أنّ الأدوار تغيّرت من الإشراف والرقابة المباشرة على العاملين إلى تدريبهم لتحسين أدائهم و تطويره، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لهم على تحمّل المسؤوليات من جهة و تحفيزهم على زيادة قدراتهم الإبداعية من جهة أخرى.⁴

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 170

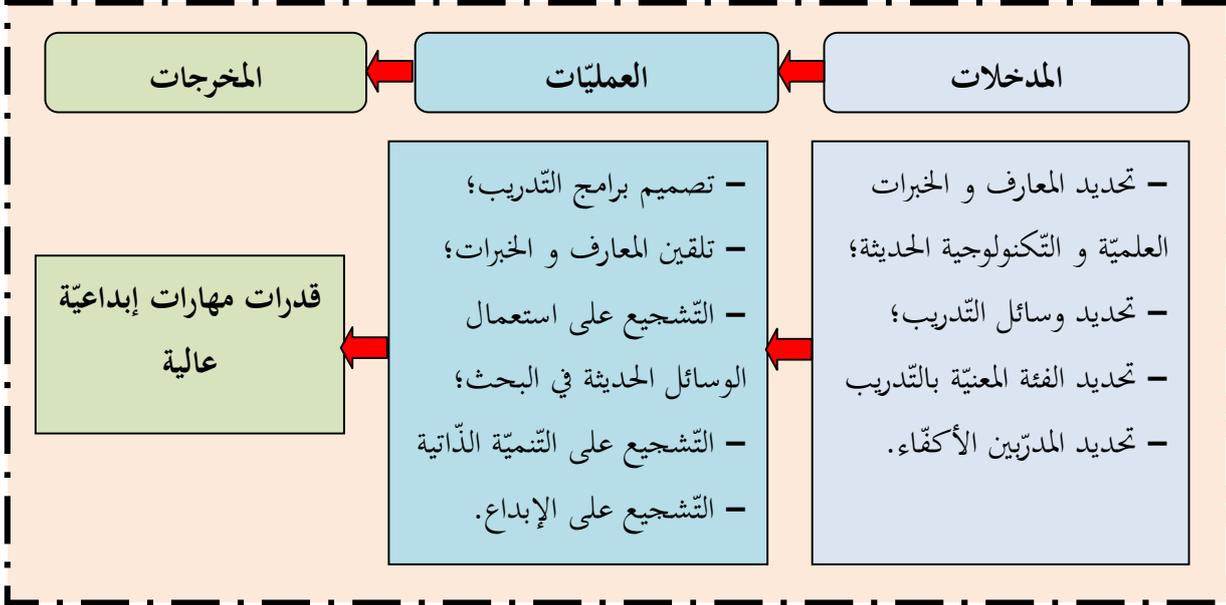
² أحمد سحنون، مرجع سبق ذكره، ص 166

³ فتان الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 75

⁴ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 226

و توجد بعض الدراسات و الأبحاث التي ترى أنّ العملية التدريبيّة عبارة عن نظام يُساهم بشكل كبير في دعم و تعزيز العملية الإبداعية في المنظمة، و الشكل الموالي يُوضّح ذلك.

الشكل رقم (III - 04): نظام التدريب الداعم للعملية الإبداعية



المصدر: عبد الله قفش، التدريب كدعامة للميزة التنافسيّة في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة ملينة عريب 2000-2005، رسالة تدخل

ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة الشلف الجزائر، 2006-2007، ص 186

يُوضّح الشكل رقم (III - 04) نظام التدريب الداعم للعملية الإبداعية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ التدريب عبارة عن نظام متكوّن من مدخلات و مخرجات، ففي جانب المدخلات يتمّ تحديد المعارف و الخبرات الحديثة التي تريد المنظمة الوصول إليها و تحديد الفئة المعنيّة بالتدريب، أمّا في جانب العمليات فيتمّ تنفيذ البرنامج التدريبي و التحفيز على الإبداع، أمّا في جانب المخرجات تتحصّل المنظمة على عاملين يتميّزون بمهارات و قدرات إبداعية. و ممّا سبق يمكن القول أنّ الإبداع يمكن تعلّمه والتدرب عليه، حيث يسعى التدريب إلى الرّفح من مستوى التفكير الإبداعي للعاملين في المنظمة، و يمكن توضيح علاقة التدريب بالإبداع فيما يلي:¹

أولاً: إكساب المتدرّب الوعي و الاتجاهات الإبداعية: هي إدراك العاملين في المنظمة أنّ تنمية و تحسين قدراتهم من الخطوات الأساسيّة الأولى لتعلّم الإبداع، حيث تسمح البرامج التدريبيّة للعامل على اكتشاف ذاته المبدعة و تمكينه من التعرف على دور الإبداع في التنمية الذاتيّة له؛

ثانياً: مواكبة كلّ جديد في مجال الإبداع: نظراً للتغيرات التي تشهدها بيئة المنظمة تهدف البرامج التدريبيّة إلى التكيف مع هذه التغيرات، و هذا عن طريق تدريب العاملين على كلّ ما هو جديد في المجال الإبداعي؛

ثالثاً: تطوير سمات الشخصيّة الإبداعية: تسعى البرامج التدريبيّة على الإبداع إلى تنمية سمات الشخصيّة المبدعة عند العاملين، و هذا عن طريق تطوير صفات المتدرّبين كالاستقلاليّة، التقدّم، المخاطرة و المغامرة و حبّ الاستطلاع؛

¹ طهاري محمد، التغيير التنظيمي والإبداع داخل المنظمة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصّص تنظيم

و عمل، جامعة البلدة 02 الجزائر، 2014-2015، ص 194-196

رابعا: تعليم المتدرّب الأسلوب الإبداعي لحلّ المشكلات: تسعى البرامج التدريبية إلى حلّ المشاكل التي تواجه المنظمات بطرق و أساليب إبداعية، وذلك من خلال تدريب العاملين على أسلوب العصف الذهني؛
خامسا: تطوير القدرات الإبداعية: تهدف البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين الإبداعية و تحسينها من خلال تدريبهم على مهارات الإبداع كالأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات.
يمكن القول أن التدريب من المقومات الأساسية التي تدعم العملية الإبداعية، و على الرغم من هذا فإنّ العملية التدريبية يتخللها بعض القصور الذي يحول دون تدعيم الجهود الإبداعية في المنظمات، و تتمثل أهم هذه النقاط فيما يلي:¹

أولا: عدم الاستمرار في التدريب لدعم جهود الإبداع من خلال تنمية القدرات والمهارات الفكرية و الذهنية: ترى المنظمات المعاصرة أنّ الإبداع مصدرا من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، و من الاعتقادات السائدة أنّ الإبداع هو عبارة عن عملية آنية فقط تلجأ إليها المنظمة لحلّ المشاكل التي تواجهها، و لا ينظر إليها على أنّها عملية تحسين و تطوير مستمر عن طريق تنمية مهارات و معارف العاملين بشكل مستمر؛
ثانيا: عدم توجيه التدريب إلى تنمية القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية للعاملين: يكون هذا نتيجة الإدراك غير الصحيح في أنّ قدرة العاملين على الإبداع هي مسؤولية فردية، و أنّها من الصفات الموروثة و من الصعب توفيرها عن طريق العملية التدريبية؛

ثالثا: اعتبار أنّ التدريب يقتصر فقط على العمليات الفنية: يتم تطوير قدرات و مهارات العاملين في المنظمة على جميع المستويات الإدارية، ففي الإدارة العليا يكتسب التدريب أهمية كبيرة في تنمية التفكير الإبداعي، وهذا من خلال وضع برامج تدريبية و السهر على تنفيذها بالإضافة إلى تعزيز الرغبة لدى العاملين بتنمية قدراتهم الإبداعية؛
رابعا: لا يُدعم التدريب الإبداع بصفة مطلقة حيث تلعب الاستعدادات والقدرات الفطرية دورا كبيرا في ذلك: يقوم التدريب بتدعيم الجهود الإبداعية بشكل محدود، لأنّه يعتمد على الصفات الذهنية و الفكرية التي يتصف بها العامل سواء كانت فطرية أو مكتسبة، فالعملية الإبداعية من غير الممكن أن يتمّ التطرق إليها بعيدا عن الصفات و الاستعدادات الخاصة بالعاملين، ممّا يستدعي عند إعداد البرامج التدريبية الأخذ في الحسبان تلك الخصائص و القدرات الإبداعية؛

خامسا: عدم وجود الرغبة و الحافز على التدريب و الإبداع: في حالة عدم وجود الرغبة و الحافز في التدريب فإنّ جميع الجهود تذهب سدى، و لا تقوم بتنمية و تحسين القدرات الإبداعية، و يرجع غياب الرغبة في الإبداع لدى العاملين إلى عدم وجود بيئة مشجعة لذلك.

¹ قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 193-195

المبحث الثاني: التحفيز و دوره في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

نظرا للأهمية الكبيرة للمورد البشري في نجاح و تطوّر المنظمات، تسعى هذه الأخيرة إلى التأثير في سلوك هذا المورد المحوري و تصرفاته من خلال تحفيزه و تشجيعه بمختلف الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، و هذا من أجل إشباع رغباته و حاجاته الإنسانيّة و التي تسمح له بزيادة أدائه و إنتاجيته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر التحفيز من الدّعائم الأساسيّة التي تساهم في تعزيز العمليّة الإبداعية، و هذا من خلال دفع العاملين إلى تقديم حلول إبداعية في حلّ المشاكل التي تواجه هذه المنظمات.

المطلب الأوّل: مفهوم التحفيز

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها عن طريق الاهتمام بالمورد البشري بكلّ جوانبه باعتباره عنصرا أساسيا لنجاحها و تطورها، و لعلّ أهم جانب لتحقيق هذا هو التحفيز الذي يكتسب أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة نظرا لمساهمته الكبيرة و البارزة في تحسين الأداء و تحقيق مزايا تنافسية و الحفاظ على العاملين، و سنحاول في هذا المطلب توضيح الفرق بين التحفيز و الدافعية، إلى جانب تقديم تعريف للتحفيز و أهم شروط نجاح التحفيز في المنظمات.

أوّلا: الفرق بين التحفيز (Stimulus) و الدافعية (Motivation): يشتركان باعتبارهما مفهومين لا يكتسبان نفس المعنى ولكنهما يهدفان إلى زيادة أداء العاملين، حيث تعرّف الدوافع على أنّها مجموعة من العوامل الداخليّة والخارجيّة التي تُحفّز العاملين على زيادة نشاطهم و تغيير سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة¹، أمّا الحوافز فتعرّف على أنّها مجموعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في العاملين و هذا من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانيّة، ومنه يمكن القول أنّ الدوافع تنبع من داخل العامل والحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجيّة التي تؤثر على سلوك العامل من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أنّ الحوافز شيء خارجي تعمل على تحريك الدوافع الإنسانيّة لزيادة أدائه و تغيير سلوكياته و تصرفاته.²

كما يمكن توضيح الفرق بين المفهومين أيضا من خلال أنّ الدوافع هي عوامل داخلية للسلوك و تختلف عن الحوافز التي تُعبر عن عوامل خارجيّة كالمكافآت التي يتوقعها العامل نظير أدائه لعمله، و بالتالي فالحوافز تصدر من عوامل خارجيّة بينما الدوافع تصدر من داخل العامل³، و إذا كانت الدوافع هي مجموعة الرغبات والحاجات التي يسعى العاملين إلى إشباعها فإنّ الحوافز هي الوسيلة التي يتمّ بها إشباع تلك الحاجات و الرغبات⁴، و بتعبير آخر يمكن القول أنّ الدوافع هي عبارة عن مجموعة من المؤثرات أو الموجهات السلوكيّة و التي تكمن في عقل العامل

¹ I.I. SVYDRUK, Yu.I. OSSIK O.V. PROKOPENKO, Op Cit,p 125

² شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 132

³ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 10

⁴ حسن صالح القضاة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلّة الباحث،

جامعة ورقلة الجزائر، العدد 17، 2017، ص 420

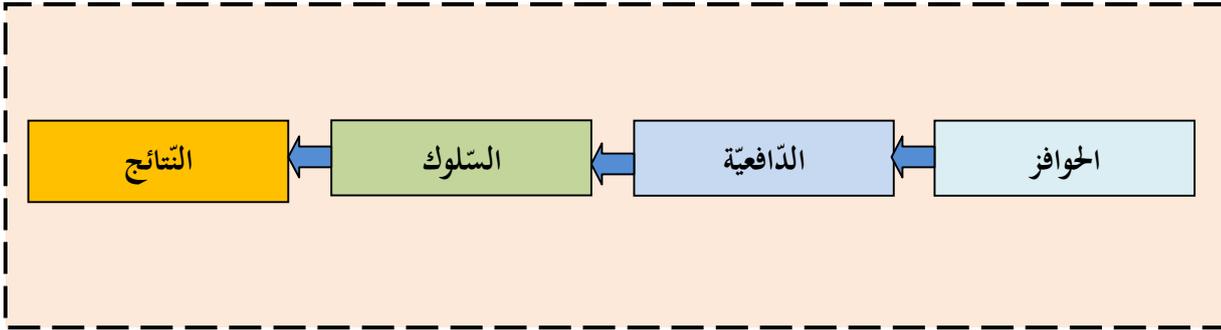
الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلمة

و في تكوينه النفسي، أما الحوافز فهي عبارة من المؤشرات التي تُؤثر في سلوك العامل و التي تكون خارجة عن كيانه.¹

و كمثال على الدوافع، فإذا كان العامل يرغب في زيادة أجره فعليه أن يكون على استعداد في زيادة ساعات عمل إضافية وأداء مهام إضافية في العمل، و الدافع بشكل مُبسّط هو تلك القوة التي تُخرجنا من المنزل في الصباح للذهاب للعمل.²

و يمكن توضيح العلاقة بين التحفيز و الدافعية بشكل مُفصّل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 05): العلاقة بين التحفيز و الدافعية



المصدر: بحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2003-2004، ص226

يُوضّح الشكل رقم (III - 05) العلاقة بين التحفيز و الدافعية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ الحوافز التي يكون مصدرها من عوامل خارجية، و الدوافع التي يكون مصدرها عوامل داخلية في العامل، يهدفان لتغيير تصرفات و سلوكيات العاملين لزيادة أدائهم في العمل، و التي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج مرضية للمنظمة.

كما يمكن توضيح أهم الفروقات الموجودة بين الدوافع و الحوافز من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 04): الفرق بين الحوافز و الدوافع

الحوافز	الدوافع
خارجية	داخلية
ملموسة و غير ملموسة (مادية و معنوية)	غير ملموسة (معنوية)
تؤثر في السلوك	تؤثر في السلوك
من السهولة التحكم بها	من الصعوبة التحكم بها

المصدر: محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية مصر

2014، ص176

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض السعودية، 2015، ص

يُوضّح الجدول رقم (III - 04) الفرق بين الحوافز و الدوافع، حيث نلاحظ من خلاله أنّ الحوافز تصدر من عوامل خارجيّة بينما الدوافع تنبع من مصادر داخلية، بالإضافة إلى أن الحوافز يمكن أن تكون ماديّة و معنوية عكس الدوافع التي تكون في أغلب الأحيان معنويّة، إلى جانب أنّ الحوافز يمكن التّحكم فيها بشكل سهل عكس الدوافع التي يصعب التّحكم فيها، و تشترك الدوافع و الحوافز في أنّهما تؤثران على سلوك العامل .

ثانيا: تعريف التحفيز: تمّ تقديم الكثير من التعريفات للتحفيز من قبل العديد من الكتاب و المؤلّفين، و رغم اختلافات آرائهم و وجهات نظرهم إلاّ أنّ معظم التعريفات تصب في اتجاه واحد، و لعلّ أهمّها ما يلي:

أ- التعريف الأوّل: هو عبارة عن فعل تنظيمي تقوم به المنظمات بهدف دفع العاملين إلى تحسين أدائهم، وذلك عن طريق تقديم مختلف الحوافز سواء كانت ماديّة أو معنويّة، إيجابيّة أو سلبية.¹

ب- التعريف الثاني: عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تساهم في تشجيع العاملين لزيادة مستوى أدائهم و تنطلق هذه العمليّة بالتأثير الخارجي على العاملين بهدف تغيير سلوكياتهم و تصرفاتهم في المنظمة، مثل عرض عليهم أجور أعلى من أجل القيام بعمل أكثر.²

ج- التعريف الثالث: هو ذلك المقابل الماديّ و المعنوي الذي يُقدّم للعاملين كتعويض عن أدائهم المتميّز و الذي يساعد المنظمة في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.³

د- التعريف الرابع: هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تُقدّمها المنظمات للعاملين بهدف إشباع رغباتهم و حاجاتهم الماديّة و المعنويّة من جهة ، و السعي لتغيير سلوكهم و تصرفهم من جهة أخرى.⁴

هـ- التعريف الخامس: هو تلك الجهود التي تبذلها المنظمات لتوجيه العاملين نحو الرّفع من مستوى أدائهم و هذا من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم بمختلف الأساليب و الطّرق بشكل مستمر و متجدّد.⁵

و مما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتحفيز بأنّه عبارة عن مجموعة من العوامل التي تسعى المنظمات لتقديمها للعاملين لإشباع حاجاتهم و رغباتهم من جهة، و تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم في العمل من جهة أخرى.

¹ مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة: عرض تحليلي، مجلّة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02، الجزائر، المجلّد الثاني، العدد 12، 2018، ص 65

² الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 13

³ عبد الله عياشي، إبتسام رزوق، دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلّة الدّراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 12 ، مارس 2017، ص 173

⁴ حسن صالح القضاة، مرجع سبق ذكره، ص 420

⁵ جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العموميّة الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW" للحاجات - دراسة حالة، مجلّة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي الجزائر، المجلّد السابع، العدد الأوّل، جوان 2014، ص 113

و يتميز نظام الحوافز الفعّال في المنظّمات بالخصائص التّالية:¹

- 1- البساطة :بمعنى أن يتّسم نظام الحوافز في المنظّمة بالوضوح و الموضوعيّة؛
- 2- ربط الحوافز بالأداء : أن تتناسب الحوافز التي يتمّ تقديمها للعاملين بالمجهودات المبذولة من طرفهم؛
- 3- التّفاوت : يختلف التّحفيز الممنوح لكلّ عامل باختلاف أدائه؛
- 4- المشاركة :مشاركة العاملين بأفكارهم في وضع نظام للحوافز في المنظّمة؛
- 5- الهدف :أن تقوم المنظّمة بتحقيق أهداف من وراء تقديم الحوافز كزيادة الإنتاج؛
- 6- العلانيّة :هو قيام المنظّمة بإعلان نوع الحافز الذي سوف يتمّ تقديمه لكافة العاملين؛
- 7- الشّمولية :هو أن يشمل نظام الحوافز كلّ العاملين في المنظّمة وذلك حسب مستوياتهم الإداريّة و خبراتهم المهنيّة؛
- 8- الأقدميّة: هي المدّة الزّمنيّة التي قضاهها العامل في المنظّمة،و نتيجة لولائه لها ووجب تقديم حوافز له ومكافأته؛²
- 9- تحقيق العدالة: تستخدم المنظّمات العدالة في تقديم الحوافز للعاملين، من أجل زيادة روح التّعاون وزيادة التّقة بينهم و أوضحت الكثير من الدّراسات أنّ العاملين يزيد شعورهم بالرّضا في حالة تقديم حوافز عادلة؛³
- 10- التّنوع :يجب أن تكون الحوافز المقدّمة من طرف المنظّمة للعاملين مختلفة في نوعها؛⁴
- 11- الوضوح و المرونة: هو أن يتّصف التّحفيز بالوضوح و عدم اللّبس بالنّسبة لجميع العاملين في المنظّمة حيث يكون كلّ عامل على إطلاع عن جميع الحوافز التي يتمّ من طرف المنظّمة، أمّا المرونة فتعني قدرة استجابة المنظّمة لتقديم الحوافز للعاملين وفق التّغيرات التي تشهدها بيئتها.⁵

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي،علاقة التّحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانيّة بالمؤسّسة الوطنيّة للدّهن لوحدة وهران،مجلة اقتصاديات شمال

إفريقيا، جامعة الشّلف الجزائر، العدد 17 ، السّداسي الثاني 2017 ،ص258

² محمد الهزام، مرجع سبق ذكره،ص58

³ إبراهيم الفقي،قوة التّحفيز كيف تُحفز الآخرين و تحصل على أفضل ما لديهم،ثمرات للنّشر و التوزيع،القاهرة مصر،2011،ص62

⁴ أحمد ماهر،إدارة الموارد البشريّة،الدار الجامعيّة للنّشر و التوزيع،الإسكندريّة مصر،2004،ص254

⁵ سيد سالم عرفه،أبحاث حديثه في إدارة التّغيير،دار الرّاية للنّشر و التوزيع، عمان الأردن،2012، ص36

- و يتم تقديم الحوافز من طرف المنظمات للعاملين على أساس عدّة معايير أهمّها:¹
- أ- الأداء (Performance): يُعدّ من المعايير الأساسية لتقدم الحوافز، و يقصد به أنّه ما يزيد عن المعدّل العادي للأداء، و الذي يمكن أن يكون في الكميّة أو الجودة، أو توفير الوقت أو الاقتصاد في التكاليف... الخ؛
- ب- المجهود (Effort): بسبب أنّه عبارة عن شيء غير ملموس فإنّه من الصّعب قياس ناتج العمل، و يمكن تحفيز العامل نظرا لمجهوداته القيّمة و حتّى لو لم يصل إلى أداء عالي؛
- ج- الأقدميّة (Seniority): تعني المدّة الزّمنية التي قضاها العامل في العمل، حيث يتمّ مكافأة هذا العامل نتيجةً لولائه و انتمائه للمنظمة؛
- د - المهارة (Skills): تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض التّحفيزات للعاملين في حالة تحصيلهم على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية.
- ثالثا: أهمية التّحفيز و أهدافه: يكتسب التّحفيز أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة باعتباره من العناصر الأساسية التي تؤدّي إلى إشباع الحاجات الإنسانيّة للعاملين بمختلف الأنواع، كما يهدف بشكل كبير إلى تغيير سلوكيات العاملين لزيادة إنتاجيتهم و تحسين أدائهم، و سنحاول في هذا المطلب إبراز أهميّة و أهداف التّحفيز بشكل تفصيلي.
- أ- أهمية التّحفيز: تمّ تقسيم أهميّة التّحفيز إلى مستويين أساسيين و هما:
- 1- على مستوى المنظمة: تكمن أهميّة التّحفيز على مستوى المنظمة في النقاط التّالية:²
- زيادة الإنتاجية: ينتج عن تحفيز العاملين الزيادة في إنتاجية المنظمة و زيادة أرباحها ممّا يؤدّي إلى تحقيق أهدافها؛
- زيادة حدّة التنافس بين المنظمات: يدفع التّحفيز الفعّال لأيّ منظمة إلى رغبة العديد من العاملين الأكفاء إلى العمل في هذه المنظمة باعتبارها تمتلك نظامًا تحفيزيًا فعّالاً؛
- الحصول على أفضل النتائج النهائيّة للأداء: يسمح التّحفيز للمنظمة بتخفيض تكاليف العمل و زيادة الاهتمام بجودة المنتجات أو الخدمات المقدّمة، بالإضافة إلى اقتصاد الوقت و المواد المستخدمة؛
- انخفاض معدّل دوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرّب المورد البشري من المنظمة و لجوئه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.
- يسمح التّحفيز للمنظمة بتخفيض التكاليف وزيادة رقم أعمالها و المحافظة على جودة الإنتاج و زيادة تحسّينه؛³

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 237-238

² شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 130-131

³ بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 257

2- على مستوى العاملين: تتمثل أهميّة التحفيز على مستوى العاملين فيما يلي:¹

- يساهم التحفيز في الرّفح من مداخليل العاملين و الشّعور بالأمان الوظيفي؛
 - يسمح التحفيز للعاملين بزيادة رضاهم الوظيفي؛
 - تقوم الحوافز بتحقيق إشباع احتياجات العاملين الصّورية، إلى جانب رفع روحهم المعنويّة؛
 - يساهم التحفيز في القضاء على مشاكل العمل التي تواجه المنظمة ، كالغياب عن العمل أو التّأخر عليه؛
 - يسمح التحفيز بمشاركة جميع العاملين في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعّال.
- ب- أهداف التحفيز:** يهدف نظام الحوافز في المنظمات إلى تحقيق الأهداف التّالية:²
- 1-** يسعى التحفيز إلى المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانيّة للعاملين في المنظمة ؛
 - 2-** تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للمنظمة لضمان النمو و التطور؛
 - 3-** تسعى المنظمة إلى تقديم حوافز مُعربة لجذب الكفاءات للالتحاق بها؛
 - 4-** يُعدّ التحفيز من الرّكائز الأساسيّة للعمليّة الإبداعية.
- و قسّمت العديد من الدّراسات أهداف التحفيز إلى هدفين أساسيين تسعى المنظمة الوصول إليهما و هما كالتّالي:³

- 1- الهدف الاقتصادي:** يقصد بهذا انعكاس التّحفيزات المقدّمة و ظهور آثارها على المنظمة وعلى العاملين معا، حيث تهدف المنظمة إلى استخدام عناصر الإنتاج بشكل فعّال و كفيّ لتحقيق أهدافها و أهداف عامليها؛
- 2- الهدف المعنوي:** يهدف التحفيز بمختلف أنواعه إلى إشباع رغبات و احتياجات العاملين الإنسانيّة، و التي تساهم بدورها في رفع الرّوح المعنويّة لهم الأمر الذي ينعكس بزيادة إنتاجيتهم.

¹ شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص131

² محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص58

³ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص17

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

يُحظى التحفيز بأهمية كبيرة من المنظمات المعاصرة باعتباره موضوعاً خصباً تطرق إليه الكثير من الباحثين و الدارسين كلٌّ حسب رأيه و وجهة نظره، ممّا ساهم بشكل كبير في ظهور العديد من النظريات التي حاول أصحابها تفسير التحفيز بشكل تفصيلي.

بالإضافة إلى المدارس الإدارية (النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور F.Taylor، نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو E.Mayo) التي تمّ التطرق إليها في الفصل الأول بالتفصيل، توجد العديد من النظريات التي قامت بتفسير التحفيز و لعلّ أهمّها ما يلي:

أولاً: نظرية تدرّج الحاجات لأبراهام ماسلو A. Maslow * : تعرّف الحاجة (Need) على أنّها شعور العامل بنقص نفسي أو فيزيولوجي يسعى إلى إشباعه من خلال تغيير سلوكه في العمل، فكلّما زادت حاجاته في مستوى معيّن زادت تطلّعاته إلى إشباع حاجات و رغبات أخرى مصنّفة في مستوى أعلى¹، حيث تمّ تقديم هذه النظرية من طرف عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو A. Maslow سنة 1943، حيث تنطلق هذه النظرية من فرضيّة رئيسيّة مفادها أنّ العامل إذا كان في بيئة غير مُشجّعة لإشباع حاجاته ورغباته فإنّه يكون أقل قدرة على التّكيف مع ظروف العمل، و قد قام هذا الباحث بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات أساسيّة و هي:²

أ- الحاجات الأساسيّة أو الفيزيولوجيّة (Physiological Needs): تأتي هذه الحاجات في قاعدة الهرم و تتمثّل في الطّعام، الهواء، المشرب والملبس، ويتمّ إشباعها من خلال الأجر، ساعات الرّاحة و ظروف العمل؛

ب- حاجات الأمان (Safety Needs): يأتي هذا النوع من الحاجات بعد الحاجات الأساسيّة، و هي حاجة العاملين إلى وجود بيئة عمل آمنة خالية من الأخطار الماديّة والنّفسية، و تقوم المنظمات بإشباع هذه الحاجات عن طريق تزويد العاملين بمعدّات الوقاية من الأخطار، التّأمين الصّحي، الأمان الوظيفي؛

ج- الحاجات الاجتماعيّة (Social Needs): تأتي في المرتبة الثالثة في سلّم الحاجات، و تشمل هذه الحاجات حاجة العامل إلى الانتماء و زيادة العلاقات الاجتماعيّة بين العاملين، و يظهر هذا من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في التّظاهرات الاجتماعيّة التي تقوم المنظمة بالإشراف عليها؛

د- حاجات التّقدير (Esteem Needs): تأتي هذه الحاجات في المرتبة الرّابعة بعد الحاجات الاجتماعيّة و تشمل حاجة العامل لتنمية احترام الذات أو النّفس والحصول على احترام الآخرين و قبولهم له، و تهدف المنظمة إلى إشباع هذه الحاجات بأنواع كثيرة مثل منح جوائز للعاملين المتميّزين، مكافآت ماديّة للاقتراحات رسائل شكر و تقدير؛

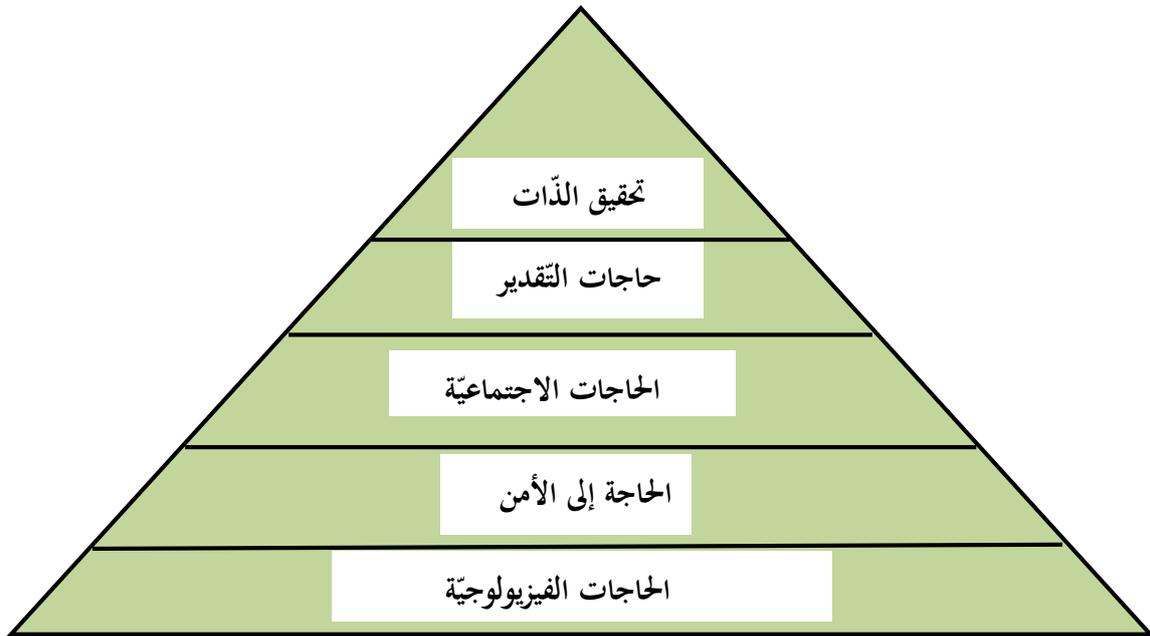
* ولد إبراهيم ماسلو في 01 أبريل 1908 في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكيّة، و هو عالم نفس و اشتهر بنظرية تدرج الحاجات، و من أبرز مؤلّفاته نجد الدّافعيّة و الشّخصيّة سنة 1954، و توفيّ في الثامن من جوان 1970.

¹ مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، مرجع سبق ذكره، ص 66

² بلخضر مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 24-25

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات (Self Actualization Needs) : تظهر هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقيّة الحاجات السّالفة الذّكر قد تمّ إشباعها بشكل كليّ، و حسب ماسلو A. Maslow فإنّ هذه الحاجات تتمثل في رغبة العامل في أن يُصبح أكثر تميّزا من غيره من العاملين في المنظّمة، و أن يُصبح من العاملين القادرين على فعل أي شيء يستطيع القيام به، أي تقديم كلّ ما عنده في سبيل تحقيق أهداف المنظّمة.¹ و انطلاقا ممّا سبق يمكن القول أنّ سلّم تدرّج الحاجات لأبراهام ماسلو A. Maslow يتكوّن من خمس حاجات أساسيّة، و التي سوف يتمّ توضيحها من خلال الشّكل التّالي :

الشّكل رقم (III - 06) : سلّم تدرّج الحاجات الإنسانيّة لأبراهام ماسلو A. Maslow



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصّص تسويق و إستراتيجيّة، جامعة عنابة الجزائر، 2014-2015، ص 24-25، و كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعيّة للدراسات و النّشر و التوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص 104.

يُوضّح الشّكل رقم (III - 06) سلّم تدرّج الحاجات الإنسانيّة لأبراهام ماسلو A. Maslow، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هرم الحاجات يتكوّن من خمسة حاجات أساسيّة، حيث توجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسيّة كالمأكل و المشرب، ثمّ تأتي الحاجة إلى الأمن و يظهر هذا من خلال سعي المنظّمة إلى توفير بيئة عمل آمنة و بعد إشباع هذه الحاجات يسعى العامل إلى إشباع حاجاته الاجتماعيّة المتمثّلة في الانتماء، أمّا في المرتبة الرّابعة يسعى العامل إلى إشباع حاجات التقدير من خلال تحقيق احترام الذات و احترام الآخرين له، أمّا في قمّة الهرم نجد حاجات تحقيق الذات و هنا يظهر إبداع العامل لإشباع هذا النّوع من الحاجات.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعيّة للدراسات و النّشر و التوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص 104

ثانيا: نظرية ألدفير Aldver (نظرية البقاء و الانتماء و التطور): تُعدّ هذه النظرية من النظريات التي قامت باختصار نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو A. Maslow، حيث تمّ حصر الحاجات في ثلاث عناصر أساسية و تختلف هذه النظرية عن النظرية السابقة في التقاط التالية:¹

أ- تمّ تحديد الحاجات في هذه النظرية إلى ثلاث حاجات أساسية و هي كما يلي:

1- حاجات الوجود أو البقاء (Existance): تتمثل في الحاجات الأساسية و حاجات الأمن؛

2- حاجات الانتماء (Relatedenes): حيث تتمثل في مجموعة الحاجات الاجتماعية؛

3- حاجات النمو (Growth): حيث تتمثل في حاجات التقدير و تحقيق الذات.

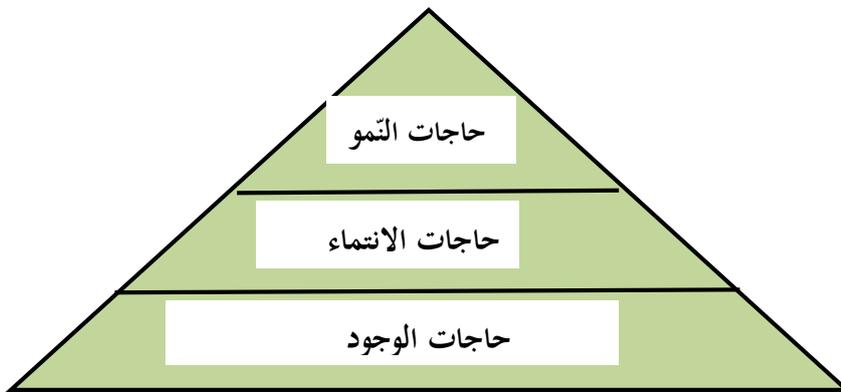
ب- تترتب الحاجات الثلاثة ترتيبا تدرجيا من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية؛

ج- يمكن أن تتواجد هذه الحاجات في نفس الوقت عند نفس العامل و ليس من الضروري أن يكون إشباع الحاجات بشكل ترتبي و متدرج، أي ليس بالضرورة إشباع الحاجة الأولى حتى يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الثانية؛

د- يمكن لكل عامل الانتقال في إشباع حاجاته و رغباته في السلم صعودا و نزولا أي في الاتجاهين معا.

و على ضوء ما سبق يمكن توضيح ما تمّ التطرق إليه باختصار في الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 07) : هرم الحاجات عند ألدفير Aldver



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز و التكوين

دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير

المنظمات، جامعة بومرداس الجزائر، 2015-2016، ص152

يُبيّن الشكل رقم (III - 07) هرم الحاجات عند ألدفير Aldver، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذا الهرم يتكوّن من ثلاث عناصر أساسية يسعى العاملين من خلالها لإشباع رغباتهم و حاجاتهم، فالعنصر الأوّل هو حاجات الوجود أو البقاء كالمأكل و الملابس و المشرب، أمّا العنصر الثاني فيتمثل في حاجات الانتماء و هو سعي العاملين إلى خلق علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض، أمّا العنصر الأخير فيتمثل في حاجات النمو و التي تتمثل في محاولة العاملين لزيادة قدراتهم و معارفهم من أجل تحقيق الإبداع و الابتكار.

¹ شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص152

ثالثاً: نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ F.Hetzberg : حيث قام هذا الباحث بدراسة استطلاعية لعينة متكوّنة من 200 محاسب و مهندس في سنة 1972 ، و ذلك من أجل معرفة شعورهم بالمهام الموكّلة إليهم أي رضاهم أو عدم رضاهم عنها، و خلّصت هذه الدّراسة إلى تحديد عاملين أساسيين في تحفيز العاملين و هما كما يلي:¹

أ- العوامل الدّافعة أو المحفّزة: حيث تتكوّن هذه العوامل من العناصر التّالية: الشّعور بالإنجاز، إدراك العاملين لقيمة عملهم نتيجة لإتقانهم له، أهميّة العمل باعتباره عملاً إبداعياً و تحدياً أساسياً، المسؤولية أي مدى تحكّم العامل في وظيفته و مدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانيّة التّرقية و التطّور و النّمو الشّخصي؛

ب- العوامل الوقائيّة أو الصحيّة: التي تتضمن سياسة المنظّمة وإدارتها، نمط الإشراف السائد فيها، العلاقات الاجتماعية كالعلاقة مع الرّؤساء، ظروف العمل و طبيعتها، الأجر و الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي و الاستقرار الوظيفي.

و يمكن تلخيص العوامل السّالفة الذّكر في الجدول التّالي:

الجدول رقم (III - 05): العوامل الدّافعة و الوقائيّة حسب F.Hetzberg

العوامل الدّافعة	العوامل الوقائيّة
الإنجاز	سياسة المنظّمة و نمط الإشراف
الاعتراف	ظروف العمل
التّقدم الوظيفي	العلاقات الاجتماعية في المنظّمة
طبيعة العمل	الأجور و العلاوات
زيادة المسؤوليات	الأمن الوظيفي

المصدر: مصطفى يوسف كاني، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي - تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص186

يُوضّح الجدول رقم (III - 05) العوامل الدّافعة و الوقائيّة حسب فريدريك هيرزبرغ F.Hetzberg ، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذه العوامل تنقسم إلى قسمين، فالقسم الأوّل يتمثّل في العوامل الدّافعة والتي تشمل الإنجاز و الاعتراف طبيعة العمل و زيادة المسؤوليات، أمّا القسم الثّاني فيتمثّل في العوامل الوقائيّة و التي تشمل سياسة المنظّمة و نمط الإشراف، الأجور و العلاوات و الاستقرار الوظيفي.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 30

رابعا: نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور Doglass Mc Gregor: تقوم هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين وهما:¹

أ- النظرية X: تقوم هذه النظرية على أساس أنّ العاملين في المنظمة يحتاجون إلى السلطة و التحفيز السلبي، كما ركزت هذه النظرية بشكل كبير على الأجر والحوافز المادية، و لا يمكن الزيادة في الأداء إلاّ من خلال الرقابة الشديدة على العاملين، باعتبار أنّ العامل سلبي بطبيعته ولا يُحبّ العمل و لا يريد تحمّل المسؤولية.

ب- النظرية Y: هي عبارة عن نظرية معاكسة لنظرية X ، و تقوم هذه النظرية على أساس النظرة الإيجابية للعامل، لذلك تسعى المنظمات إلى فتح المجال للعاملين في المشاركة بأفكارهم و مبادراتهم انطلاقا من أنّ العامل ليس كسولا، و يتمتع بمؤهلات كبيرة تسمح له بتحمّل المسؤولية، كما تركّز المنظمة على العمل الجماعي.

خامسا: نظرية التوقع أو التفضيل: تمّ تقديم هذه النظرية من طرف فيكتور فروم V.From ، حيث تهدف إلى التنبؤ باندفاع العامل نحو العمل في فترة معيّنة و لماذا يختلف هذا الاندفاع من عامل إلى آخر، و ترى هذه النظرية أنّ سلوك العامل لا يتحدّد بحافز واحد بل بالكثير من الحوافز، و في نفس الوقت فإنّ العامل هو الذي يختار أنواع الحوافز التي تقوم بإشباع حاجاته و رغباته، كما تقوم هذه النظرية على أساس أنّ قوّة الاندفاع تكون كمحصّلة لما يقع في العقل و يؤثّر في السلوك، و قدّم فروم V.From عدّة تفسيرات لسلوك العاملين في ميدان العمل منها:²

أ- يرتكز سلوك العاملين على المنفعة الشخصية لكلّ عامل منهم؛

ب- يقوم الاختيار على اعتقاد العامل أنّ النشاط المختار هو الطّريق المحتمل لتحقيق أهدافه؛

ج- تلعب التّوقعات دورا أساسيا في اتّخاذ العامل لقراره.

و تقوم هذه النظرية على أساس فرضيتين أساسيتين هما:³

أ- إنّ العامل يُفضّل في حالة قيامه بنشاط معيّن في المنظمة أن يتلقى أكبر منفعة ممكنة نظير ذلك النشاط؛

ب- يجب الأخذ بعين الاعتبار بأمرين أساسيين و هما:

1- الغايات و الرغبات التي يهدف العامل لتحقيقها في المنظمة ؛

2- اعتقاد العامل على أنّ النشاط الذي قام باختياره و تفضيله حسب الفرضية الأولى هو الذي سوف يُحقّق له

الأهداف التي يريد الوصول إليها.

¹ مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، مرجع سبق ذكره، ص73

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 31-32

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 107

سادسا: نظرية تحديد الهدف : تقوم هذه النظرية على أساس أنّ تحديد العاملين لأهدافهم يساهم بشكل كبير في التحفيز حيث ترى أنّ تحديد الأهداف يمكن أن يزيد في أداء العامل و توجيه انتباهه وزيادة مآثرته، بمعنى أنّ الأهداف تُؤثّر على نوايا العامل، و أوضحت الكثير من الدراسات أنّ تحديد الأهداف سيؤدي إلى رفع مستويات أداء العاملين، و حسب هذه النظرية فإنّ العامل الذي يقوم بتحديد أهدافه المهنيّة لديه فرصة كبيرة في التّقدم في حياته المهنيّة؛¹

سابعا: نظرية العدالة أو المساواة لأدمز **Adams**: تقوم هذه النظرية على مبدأ أنّ ما يدفع العامل في المنظمة للعمل بشكل فعّال لا يتمثّل في قيمة الحافز الذي يتمّ تقديمه له فقط بل يتعدّاه إلى عدالة هذا الحافز أيضا و باختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن العامل يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، و هذه العدالة يُدركها العامل من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدّخل مع مدخلاته.²

ثامنا: نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكيتر **F.Sticker**: تمّ تقديم هذه النظرية من عالم النفس فريدريك سكيتر **F.Sticker** سنة 1969، حيث أكّدت هذه النظرية أنّ رغبة العامل في أداء عمله تتوقف على الثّواب والعقاب، فإذا قام العامل بإنجاز ما وتمّ تحفيزه و تشجيعه على ما قام به، فإنّه يبقى مستمرا على هذا الشّكل، وعلى عكس ذلك فإذا قام العامل بإنجاز ما و لم يتمّ تحفيزه فإنّه يشعر بالإحباط و عدم الرّضا، و بالتالي عدم تكرار هذا الإنجاز، بالإضافة إلى أنّ الحوافز الإيجابية المقدّمة للعامل سواء كانت مادّيّة أو معنويّة تلعب دورا إيجابيا للسلوك و يستمر العامل في القيام بالأعمال التي تسمح له بالحصول على هذه الحوافز، أمّا الحوافز السّلبية فهي تلعب دور المدعّم السّلبى لسلوك العامل حيث يتعلّم أنّ قيامه بهذا السلوك غير لائق، و من تمّ يحاول تجنّب السلوك المؤدّي إلى ذلك.³

¹ S. Riasudeen, **Op Cit** , p 36-37

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ المرجع السابق

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

اختلفت الأبحاث و الدراسات في تقديم أنواع للتحفيز، فمنها من قامت بتقسيم الحوافز على حسب شكلها (مادية و معنوية)، و منها من قسّمتها حسب طبيعة الجزاء (إيجابية و سلبية) ، و منها من قسّمتها حسب الجهة المستفيدة منها (فردية و جماعية).

أولاً: الحوافز المادية: تُعتبر من الحوافز الأساسية التي تساهم في رفع إنتاجية العاملين، و تتميز أنّها تأتي في شكل ملموس كالأجور والعلاوات والمكافآت، وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع حاجات و رغبات العاملين في المنظمة¹ و تتمثل أهم أنواع هذه الحوافز فيما يلي:

أ- الأجر أو الراتب : يُعدّ الأجر من أهم الحوافز المادية، و يُقصد به ذلك المقابل التقدي الذي يتقاضاه العامل لقاء الجهود التي يُقدّمها للمنظمة، فالأجر من وجهة نظر العاملين هو عبارة عن وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية و عنصر أساسي لاندفاعهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم، أما من وجهة نظر المنظمات فهو من التكاليف الأساسية لها.²

و وجب هنا الإشارة إلى الفرق الموجود بين الراتب و الأجر، فمن حيث التعريف كلاهما عبارة عن تعويض نقدي يتقاضاه العامل نظير الجهود المبذولة في المنظمة ، أمّا من حيث الشكل فالراتب يتمّ إطلاقه على المقابل التقدي الذي يدفع للعاملين الإداريين (الموظفين)، أمّا الأجر فيتمّ إطلاقه على المقابل المالي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية أو الإنتاجية (العمّال)؛³

ب- العلاوات و المنح: هي عبارة عن المبلغ المالي الذي يزيد عن أجر العامل، و يتمّ تقديمها للعاملين الذين يقومون بإنجازات غير اعتيادية ، و تنقسم العلاوات إلى الأنواع التالية:⁴

1- العلاوات الدورية: هي العلاوات التي يتمّ دفعها للعامل بشكل دوري ومستمر ما دام العامل في منصبه، وبالتالي فهي عبارة عن علاوة عضوية العامل في المنظمة؛

2- علاوة الكفاءة: يتمّ منحها نظير كفاءة الأداء المتميّز للعامل خلال السنة، فيتمّ تقديمها مثلاً في حالة مساهمة العامل في تقديم أفكار تساعد المنظمة على حلّ مشاكلها؛

3- العلاوة الاستثنائية: يمكن اعتبار هذه العلاوة على أنّها كلّ ما يخرج عن القاعدة العامة؛

¹ محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدّد الرياضات بالشلف، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة الشلف الجزائر، 2016-2017، ص100

² بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص42

³ واکلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص220

⁴ شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص135

ج- المكافآت : هي عبارة عن التعزيزات الإيجابية المقدّمة من قبل المنظمة التي تساهم في تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم¹، و يتمّ صرفها في أغلب الأحيان في نهاية السنة، حيث لا يمكن اعتبارها جزءاً من الراتب فهي تُصرف مرّة واحدة عند تحقيق التّمييز في الأداء من طرف العامل²، بالإضافة إلى أنّها تُمنح بعد تقييم الأداء و يمكن دفعها بشكل فردي أو جماعي، فللعامل الحقّ في الاستفادة من مردوده الإنتاجي سواء كان مجهوده فردي أو جماعي.³

د- الأجر الإضافي : هو عبارة عن مقابل مالي يتمّ تقديمه للعامل نتيجة قيامه بعمل إضافي خارج ساعات العمل القانونيّة؛⁴

هـ- ظروف و إمكانيّات العمل الماديّة: تُعتبر الظروف الماديّة المحيطة بالعمل (الآلات و المعدّات، مكان العمل الإنارة، نظافة المكان،...) من العوامل الأساسيّة التي تؤثر على كفاءة العاملين و دفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم في المنظمة؛⁵

و- المشاركة في الأرباح : تُعتبر من أهمّ الحوافز الجماعية حيث تقوم المنظمة بتوزيع جزء من أرباحها على العاملين سنويّاً، و الهدف من وراء هذا الحافز شعور العاملين بأنّهم ليسوا مجرد عاملين فقط و إنّما هم أصحاب المنظمة، ممّا يسمح بزيادة ولائهم و انتمائهم لها⁶، و يتمّ حساب هذه النسبة إمّا على أساس الأرباح الإجماليّة أو على أساس الأرباح الصّافيّة، و تُؤدّي المشاركة في الأرباح إلى زيادة الإنتاج من خلال بذل مجهود أكثر من طرف العاملين و الذي يسمح بدوره في زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها؛⁷

ز- تمليك العاملين أسهما في المنظمة : بعض المنظمات بدل أن تقوم بتوزيع الأرباح على العاملين تقوم بتوزيع جزء من أسهمها في نهاية السنة، الأمر الذي يزيد من دافعيّة العاملين لزيادة جهودهم و خاصّة في ظلّ شعورهم بملكيّة جزء من رأس مال المنظمة، بالإضافة إلى حرصهم على المحافظة على ممتلكاتها؛⁸

ح- الخصم من الأجر: يُعتبر هذا النوع من التّحفيز من أهمّ الحوافز الماديّة السلبية، و تستخدم المنظمة هذا النوع لتشجيع العاملين على احترام و التّفيد بالنّظام الدّاخلي للمنظمة و احترام القوانين السّائدة.⁹

¹ Kamrun Naher et al, Op Cit,p 133

² واکلي کلتوم، مرجع سبق ذکره،ص225

³ بلخضر مسعوده، مرجع سبق ذکره،ص46-47

⁴ محمد بن دليم القحطاني،مرجع سبق ذکره،ص187

⁵ سلسل کنعان،أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس،مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد 38،العدد الأول،2016، ص130

⁶ واکلي کلتوم، مرجع سبق ذکره،ص226

⁷ سلسل کنعان، مرجع سبق ذکره، ص130

⁸ واکلي کلتوم، مرجع سبق ذکره،ص226

⁹ شرياف وحيدة، مرجع سبق ذکره،ص141

ثانياً: **الحوافز المعنوية:** أوضحت الكثير من الأبحاث و الدراسات أنّ التحفيز المادّي غير كافي لدفع العاملين إلى زيادة أدائهم، و كما يحتاجون إلى حوافز ماديّة يحتاجون كذلك إلى حوافز معنويّة تساهم في رفع معنويّاتهم أنّها العمل، و يمكن تعريفها على أنّها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تشجيع العاملين على العمل، و إنّما تعتمد على وسائل معنويّة قائمة على أساس احترام المورد البشري¹، و تتمثّل أهم أنواع الحوافز المعنويّة في:

أ- **التّرقية:** تُعدّ ترقية العاملين من أهمّ أساليب التّحفيز المعنويّة، حيث يمكن تعريفها على أنّها عمليّة رفع العامل إلى أعلى سواء كان ذلك من درجة أسفل إلى درجة أعلى أو من وظيفة إلى أخرى، و كلّما تمّ ترقية العامل في السّلم الوظيفي كلّما زادت المسؤوليّات الملقاة على عاتقه من جهة كما تزيد أيضاً الامتيازات المرتبطة بالوظيفة من جهة أخرى.²

كما يمكن اعتبار التّرقية تحفيز مادّي ومعنوي في نفس الوقت، فمن المعروف أنّ التّرقية تنطوي على زيادة الأجور فإذا اقترنت التّرقية بزيادة الأجر أصبحت حافزاً مادياً و معنوياً؛³

ب- **التّقدير الجماعي:** يظهر ذلك في قيام المدير إمّا باجتماع بالعاملين، أو من خلال النّزول إلى أماكن عملهم و الاجتماع بهم، و في الاجتماع يقوم المدير بإبراز الجهود المبذولة من قبلهم بالثناء عليهم و شكرهم؛⁴

ج- **إشراك العاملين في الإدارة:** يتمّ هذا من خلال إشراك المنظّمة للعاملين في إدارتها، من خلال السّماح لهم في بالمساهمة في تقديم أفكارهم و وجهات نظرهم و مقترحاتهم في مجلس إدارة المنظّمة، فيما يخصّ وضع خطط و سياسات المنظّمة و المشاركة في اتّخاذ القرارات؛⁵

د- **منح الأوسمة و الشّعارات:** من أساليب التّحفيز المعنويّة في المنظّمات و خاصّة العسكرية منها، منح الأوسمة للعاملين نظير ما قدّموه من جهود تستحقّ منحهم هذه الأوسمة أو الشّعارات، و يسمح هذا بزيادة دافعيّة زملائهم في العمل لبذل المزيد من الجهود للحصول على مثل هذه الحوافز؛⁶

هـ- **العلاقة مع الرّئيس:** هي مدى العلاقة الموجودة بين الرّئيس و المرؤوسين في المنظّمة، وتظهر هذه العلاقة من خلال نوع الإشراف الذي يتّبعه الرّئيس المباشر، و منح الثقة لمرؤوسيه كتفويض بعض الصّلاحيّات؛⁷

و - **الاعتراف بأهميّة العامل:** اعتراف المنظّمة بأهميّة العاملين وأنّها لا شيء بدونهم، و تقدير ما يبذلونه من جهد في أعمالهم فيها، حيث كلّما زاد الاعتراف بأهميّة العاملين كلّما أدّى ذلك إلى توحيد الجهود لتحقيق أهدافها؛⁸

¹ جبار بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص115

² المرجع السابق

³ محمد قطاب، مرجع سبق ذكره، ص101

⁴ إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 10

⁵ سلسل كنعان، مرجع سبق ذكره، ص131

⁶ إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 10-11

⁷ حسن صالح القضاة، مرجع سبق ذكره، ص422

⁸ جبار بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص116

ز- وضع أسماء العاملين في لائحة الشرف: تستخدم الكثير من المنظمات هذا النوع من الحوافز، حيث يتم وضع أسماء و صور العاملين في المنظمة نظير جهودهم المقدّمة للمنظمة التي تستحق التقدير و المكافأة؛¹

ح- استقرار العمل: يُعتبر الأمان الوظيفي الذي تُوفّره المنظمة من أهم الحوافز المعنوية التي تُؤثر على معنويات العاملين في المنظمة ، ممّا يساعد على زيادة إنتاجيتهم؛²

ط- الخدمات الاجتماعية: رغم اختلاف الخدمات المقدّمة للعاملين من منظمة إلى أخرى، إلا أنّها تشترك جميعاً في السعي إلى إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية للعاملين، ممّا يسمح لهم بزيادة جهدهم المبذول³ ، و تتمثل أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي:⁴

1- برامج الرعاية الصحية : تتمثل أهم هذه البرامج في تنظيم حملات توعية و إرشاد مستمرة للعاملين حول كلّ ما يساهم في المحافظة على صحّة العامل، بالإضافة إلى تقديم فحوصات طبية دورية لمتابعة حالتهم الصحية بشكل دوري لاكتشاف الأمراض و معالجتها، و إنشاء قاعات رياضة للمحافظة على صحّة العاملين و التقليل من إصابتهم بالأمراض، إلى جانب أنّ بعض المنظمات تقوم بتقديم خدمات العلاج في مراكز صحية تابعة للمنظمة أو خارج المنظمة عن طريق التعاقد مع بعض المراكز الصحية أو المستشفيات؛

2- إجازة الاستجمام و الراحة: عبارة عن استفادة العاملين في المنظمة من عطلة مدفوعة الأجر بكلّ تكاليفها (نقل، إ طعام و إسكان)؛

3- رعاية الأطفال: حيث أثبتت دراسة على عينة من العاملات المتزوجات في عدد من المنظمات الأمريكية أنّ أسباب التأخر و الغياب عن عملهم يعود إلى عدم توقّر من يرعى أطفالهن، و كحلّ لذلك قامت العديد من هذه المنظمات بإنشاء دور حضانة خاصة بها أو بالتعاقد مع دور حضانة لرعاية أطفال العاملات لديها إمّا مجاناً أو بمبلغ رمزي؛

4- خدمة الطّعام و الإسكان: تقوم بعض المنظمات بتقديم وجبات الغداء للعاملين إمّا بشكل مجاني أو بشكل شبه مجاني ، أمّا الإسكان فهو يُعدّ من أهم الخدمات الاجتماعية التي تساهم في زيادة أداء العاملين، حيث تقوم بعض المنظمات ببناء سكنات وظيفية لعاملاتها لشغلها حتى نهاية عملهم؛⁵

5- المساعدة التعليمية: هي عبارة عن تحفيز تقوم المنظمة بتقديمه للعاملين لديها و الذي يريدون إكمال دراستهم لزيادة معارفهم وقدراتهم العلمية، و يمكن لهذه المساعدة أن تغطّي تكاليف الدراسة بشكل كامل أو جزئي، و تنظر المنظمة إلى هذا الحافز أنه عبارة عن استثمار بشري تظهر نتائجه مستقبلاً؛⁶

¹ إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره ، ص 10

² جبار بوكثير، مرجع سبق ذكره ،ص115

³ سلسل كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص130

⁴ واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص 228- 229

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص188

⁶ شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره ،ص139

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلمة

6- خدمة النقل : تضمن بعض المنظمات خدمة النقل للعاملين فيها، من خلال إيصالهم إلى العمل ذهاباً وإياباً مما يسمح من التقليل من حالات التأخير عن العمل، إلى جانب توفير جهد العامل وتسهيل تواجده بالمنظمة.¹

و بشكل عامّ فتمثّل أهمّ المزايا و الخدمات التي تقوم المنظمات بتقديمها للعاملين فيها في التأمينات و الخدمات الصحيّة و تسهيلات معيشيّة و خدمات اجتماعيّة و ثقافيّة، و الجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (III - 06): أنواع المزايا و الخدمات المقدّمة من طرف المنظمات

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه	التأمينات	الخدمات الصحيّة	تسهيلات معيشيّة	خدمات اجتماعيّة، ثقافيّة و ترفيهية
وقت الراحة و الغذاء	التأمين الاجتماعي	الكشف الدّوري	النقل و المواصلات	نوادي رياضيّة
العطلة السنوية	التأمين ضدّ حوادث العمل	التحاليل و الفحوص	تقديم قروض	رحلات و حفلات
العطل المرضيّة	التأمين الصحي والعلاجي	العلاج و الأدوية	تخفيضات على منتجات المنظمة	ندوات ثقافيّة و دينيّة
العطل العارضة		إرشادات صحيّة	الإسكان و الإطعام	استشارات ماليّة و قانونيّة و اجتماعيّة

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدّار الجامعيّة للتّشريع و التّوزيع، الإسكندرية مصر، 2004، ص 265

يوضّح الجدول رقم (III - 06) أنواع المزايا و الخدمات، حيث نلاحظ من خلاله أنّ هذه الأنواع تنقسم إلى خمسة أقسام أساسيّة، فالقسم الأوّل هو المزايا الماديّة خارج أوقات العمل و التي تتمثّل في العطل بمختلف أنواعها أمّا القسم الثّاني فهو التّأمينات الاجتماعيّة، أمّا القسم الثّالث فيتمثّل في الخدمات الصحيّة التي يتمّ تقديمها للعاملين كالعلاج و التّحاليل، أمّا القسم الرّابع فيتمثّل في مجموعة من التّسهيلات المعيشية كالنّقل و المواصلات و تقديم قروض لمختلف المناسبات، أمّا القسم الأخير فهي مجموعة من الخدمات الثقافيّة و التّرفيهيّة كتنظيم رحلات سياحيّة، و تهدف كلّ هذه المزايا لزيادة أداء المورد البشريّ ممّا ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.

ي- التّنبيه أو لفت النّظر: يُعدّ هذا الحافز من أقلّ الحوافز السّلبية، و تستخدم المنظمة هذا النّوع من التّحفيز من أجل توجيه العاملين و لفت انتباههم إلى التّخلي عن بعض التّصرفات و السّلوّكيات المخالفة لقواعد و إجراءات العمل و يمكن القول أن هذا التّنبيه هو عبارة عن إرشادات شفويّة تهدف إلى زيادة أداء العامل و تحسينه من جهة و عدم تكرار نفس الأخطاء من جهة أخرى؛²

¹ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 49

² إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 13

ك- التنزيل و الاستغناء : عكس الترقية و يمكن تعريفه على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تخفيض مستوى العامل في السلم الوظيفي ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤوليات أقل، وتتجه المنظمة لهذا النوع من الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، أما الاستغناء فهو عبارة عن عملية إسقاط العامل من قوائم الأجور لأسباب معينة ، و تذهب المنظمة لهذه الطريقة للتخلص من العاملين غير المرغوب في سلوكهم و تصرفاتهم¹؛

ل- الحرمان من التدريب: تستخدم المنظمات هذا النوع من الحوافز كعقاب للعاملين نتيجة للتجاوزات التي قاموا بها و يظهر هذا من خلال منع العامل في المشاركة في الدورات التدريبية و الملتقيات العلمية، بالإضافة عدم إرساله في بعثات علمية إلى الخارج؛²

و تجدر الإشارة إلى أنّ جميع أشكال الحوافز المادية والمعنوية السالفة الذكر لا يمكن لها أن تخرج عن التصنيفات التالية:

أ- الحوافز الفردية: هي عبارة عن مجموعة من الحوافز التي تقوم المنظمة بمنحها للعامل بشكل فردي نظير جهوده المبذولة أو نتيجة قيامه بعمل مميز، ويعود اهتمام المنظمة بمثل هذه الحوافز إلى إدراك المنظمة أنّ الزيادة في الإنتاجية لن تتحقق إلا بتقدم حوافز بشكل فردي مثل منحة الزواج، منحة الختان و منحة عيد الأضحى؛³

ب - الحوافز الجماعية: هي عكس الحوافز الفردية و هي عبارة عن الحوافز التي تقوم المنظمة بتقديمها للعاملين بشكل جماعي، و تهدف المنظمة من وراء هذا إلى تشجيع العمل الجماعي و زيادة روح التعاون و الثقة بين العاملين، بالإضافة إلى أنّها تدفع العاملين إلى زيادة الإنتاجية؛⁴

ج- الحوافز الإيجابية: تقوم المنظمة باستخدام هذا النوع من الحوافز من أجل تشجيع العاملين على تصرفاتهم و سلوكياتهم الإيجابية فيها، حيث تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء عن طريق تشجيع العاملين على إتباع سلوك معين ترغبه المنظمة، و من أهم أشكال الحوافز الإيجابية نجد الترقية، المدح و التقدير، المكافآت،... الخ؛⁵

د - الحوافز السلبية: هي مجموعة من الحوافز التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين باستخدام أساليب العقاب والرّدع والتخويف، و تلجأ المنظمة لهذا النوع من الحوافز للحفاظ على سير العمل بشكل عادي، و التأثير على العاملين الذين لا يؤدّون مهامهم الموكّلة إليهم بشكل طبيعي لرفع وتحسين أدائهم، و من أهم هذه الحوافز التوبيخ واللوم والإنذار، الخصم من الأجر، التنزيل، الحرمان من الترقية و التدريب،...⁶

¹ شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 142

² المرجع السابق، ص 148

³ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 37

⁴ محمد قطاب، مرجع سبق ذكره، ص 101

⁵ حسن صالح القضاة، مرجع سبق ذكره، ص 422

⁶ مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، مرجع سبق ذكره، ص 68-69

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلمة

و يمكن القول أنه مهما اختلفت أنواع و تصنيفات التحفيز فإنها جميعها تسعى للتأثير على سلوك العاملين بزيادة إنتاجيتهم من جهة و إشباع رغباتهم و حاجاتهم الإنسانية من جهة أخرى، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (III - 07) : أنواع الحوافز بمختلف التصنيفات

أنواع الحوافز	فردية	جماعية	
حوافز مادية	إيجابية	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر؛ - المكافأة للمتفوق في الأداء؛ - البدلات المختلفة للعمل؛ - المكافآت عن طريق الاقتراحات. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح؛ - التأمينات ضد المرض و العجز والوفاة؛ - الإطعام و النقل؛ - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم؛
	سلبية	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من الأجر و الحرمان من المكافآت؛ - الوقف عن العمل وتأخير الترقية و التنزيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
حوافز معنوية	إيجابية	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية؛ - شهادات شكر و ثناء؛ - الترقية، الثناء، المدح، التشجيع والشكر؛ - الإجازات الاستثنائية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة و توفير وسائل الحماية؛ - المشاركة في الإدارة؛ - علاقة جيدة بين الزملاء والرؤساء؛ - تظاهرات اجتماعية ورياضية.
	سلبية	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الإنذار و التوبيخ و اللوم؛ - التأديب و التهديد بالعقاب أو التسريح؛ - النقل من وظيفة إلى أخرى أو من مكان إلى آخر؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية؛ - التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار؛

المصدر: مقراني الهاشمي، بن أعراب مروان، مقراني الهاشمي، بن أعراب مروان، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة: عرض تحليلي، مجلة

دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02، الجزائر، المجلد الثاني، العدد 12، 2018، ص70

يوضح الجدول رقم (III - 07) أنواع الحوافز بمختلف التصنيفات، حيث نلاحظ من خلاله أن هذه الحوافز تنقسم بشكل أساسي إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، و من خلال الجدول يمكن القول أن الحوافز المادية يمكن أن تكون في أربعة أشكال أساسية، فالشكل الأول هو الحوافز المادية الإيجابية الفردية، و الشكل الثاني يتمثل في الحوافز المادية الإيجابية الجماعية، أما الشكل الثالث فهو الحوافز المادية السلبية الفردية، و الشكل الأخير يتمثل في الحوافز المادية السلبية الجماعية بالإضافة أن الحوافز المعنوية أيضا تنقسم إلى أربعة أشكال و هي الحوافز المعنوية الإيجابية الفردية، الحوافز المعنوية الإيجابية الجماعية، الحوافز المعنوية السلبية الفردية و الحوافز المعنوية السلبية الجماعية.

المطلب الرابع: دور التحفيز في تدعيم العملية الإبداعية

تسعى المنظمات باختلاف حجمها و نوعها إلى تبني أنظمة تحفيزية فعالة لإشباع حاجات و رغبات العاملين من جهة، و دفعهم إلى تحسين أدائهم و التكيف مع ظروف العمل المتغيرة و التعامل معها بطرق إبداعية من جهة أخرى.

تكتسب الحوافز أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، و لكي تقوم هذه المنظمات بتحقيق الإبداع على مختلف المستويات الإدارية يجب ربط نظام الحوافز بالأداء، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، فالحوافز المادية تهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و هذا من خلال استغلال معارف و قدرات العاملين الإبداعية، و قد أوضحت دراسات تريزا أمايل Teresa Amabile أن العاملين لا يتوجهون إلى القيام بالأفعال الإبداعية في المنظمة من تلقاء أنفسهم، بل تدفعهم الحوافز التي ينتظرونها مقابل الأعمال الإبداعية التي يقدمونها¹، و منه يمكن القول أن الحوافز من الركائز الأساسية لوجود الإبداع و تطويره في المنظمة، حيث لا يجب الاهتمام فقط بوضع الحوافز و إنما يتم ربطها بالإبداع لتحقيق الأهداف المرجوة.²

كما يساهم تحفيز العاملين في المنظمة على زيادة توليد الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية و توليد أفكار إبداعية جديدة لحلّ مختلف المشاكل التي تواجهها، و يتم هذا من خلال الممارسات التالية:³

أ- إعطاء الوقت الكافي لتقييم الأفكار التي تساعد المنظمة في مواجهة مشاكلها؛

ب- السهر على وضع العامل المناسب في المكان المناسب؛

ج- عدم محاسبة العاملين عن الأخطاء غير المقصودة والتي قد تنتج من محاولة تفكيرهم الإبداعي؛

د- السهر على توفير ظروف عمل مُحفزة و زيادة الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

و أوضحت العديد من الدراسات و الأبحاث أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار ببعض الشروط عند وضع نظام الحوافز و التي يمكن لها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع في المنظمات، و تتمثل أهم هذه الشروط في:⁴

أ- يظهر أثر الحوافز على العملية الإبداعية من خلال أهدافها و أساليب منحها، فإذا تعلقّت بأهداف معينة فإنها سوف تكون ذات أثر على الإبداع؛

ب- قيام الحوافز على أساس نظام تحفيزي يتميز بالعدالة و الموضوعية، فإذا قامت المنظمة بتحفيز و تشجيع العامل نظير أفكاره الإبداعية فإنه يسعى إلى تقديم المزيد منها، و إذا كان العكس فإنه يدخل في الإحباط و لا يقوم بتكرار هذا التصرف الذي يؤدي إلى الإبداع؛

¹ خالد علي، مرجع سبق ذكره، ص 68

² فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، جامعة المدية الجزائر، 2016-2017، ص 142

³ بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 135

⁴ فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 143-144

ج- تؤثر الحوافز بصفة عامّة المعنويّة بصفة خاصّة على الإبداع ، و يظهر هذا من خلال الاعتراف بجهود العامل و تقديره من طرف رؤسائه وزملائه، فالبيئة المناسبة التي تتميز بالحيبة و الثقة و الاحترام و العمل الجماعي تساهم بشكل كبير في تخفيض الصعوبات التي تعترض العمليّة الإبداعية؛

د- يعتبر سماح المنظمة للعاملين عند القيام بخطأ مهني و عدم محاسبة من قام به و خاصّة في بداية الحياة الوظيفيّة أكبر تحفيز، ممّا يسمح بتشجيع هذا العامل على زيادة المحاولة و التعلّم من تلك الأخطاء؛

هـ- تشجيع العاملين على تحمّل المخاطر و الخروج عن المألوف في تقديم الأفكار و ترسيخ أنّ الفشل هو الدافع الأساسي للتعلّم.¹

و حسب دراسة ليفت Left سنة 1987 أكّدت على وجود ركيزتين أساسيتين للإدارة الإبداعية الفعّالة وهما:²

أ- الركيزة الأولى :سهر المنظمة على مكافأة و تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين ، ممّا يسمح بديمومة هذا السلوك و استمراريته؛

ب- الركيزة الثانية :سهر المنظمة على عدم معاقبة الفشل لأنّه فشل، و النّظر إليه أنّه فرصة للعامل من أجل أخذ التجربة و التعلّم و إعادة المحاولة ممّا يسمح بزيادة إبداع العامل.

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 112

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 199

المبحث الثالث: إدارة المعرفة و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم أو الموضوعات الإدارية الحديثة من جهة و من أهمّ مداخل تنمية الموارد البشرية و التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، وقد سعت مختلف المنظمات إلى تبني هذا المفهوم نظراً لأهميته الكبيرة و البالغة في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، وسنحاول في هذا المبحث تقديم تعريف لإدارة المعرفة أهمّ عمليّاتها بالإضافة إلى إبراز دورها في تدعيم العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

نظراً للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في كلّ المجالات و الميادين زاد و تعاظم دور المعرفة وأصبحت من الموارد الإستراتيجية و الركائز الأساسية الداعمة لنمو و استمرار المنظمات.

وصف بيتر دروكر Peter Drucker سنة 1990 المعرفة قائلاً " بدلاً من رأس المال والعمل أصبحت المعرفة في الوقت الحاضر واحدة من القوى الدافعة والحاسمة لنجاح منظمات الأعمال، حيث بدأت هذه المنظمات تُوظّف العقول أكثر من اليدين¹ ، و زاد الإنتاج العالمي للمعرفة و أصبحت من الموارد الأساسية للمجتمعات الحديثة وبذلك زادت الحاجة إلى الاستفادة من الأصول غير الملموسة من طرف المنظمات بشكل كبير، و أصبح يُنظر إليها أنّها من المحدّات الرئيسية لنجاح أو فشل هذه المنظمات.²

أولاً: الفرق بين المعرفة و البيانات و المعلومات: قبل التّطرق إلى تقديم تعريف للمعرفة Knowledge سنحاول التّفريق و التّمييز بين أهمّ المصطلحات المتعلقة بهذا المفهوم و التي أشارت إليها البحوث والدّراسات وهي البيانات والمعلومات و يرى عدد من الباحثين أنّ هذه المصطلحات لها معنى واحد، إلا أنّ الواقع يدّل على وجود اختلاف جوهري في مضمون كلّ منها، فالمعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات تمّ معالجتها من أجل الاستفادة منها³، أما البيانات فتعتبر المصدر الأساسي للمعلومات وتعرّف على أنّها "المادّة الخام التي تنشق منها المعلومات فهي تمثّل الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء و الأحداث والعمليّات التي تُعبّر عن مواقف و أفعال أو تصف ظاهرة أو واقعا معيّنًا (ماضياً، حاضراً، مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ويتمّ التعبير عنها بكلمات، أرقام رموز و أشكال ..."⁴ ، و يمكن تعريفها أيضاً على أنّها عبارة عن معلومات قبل أن يتمّ تصنيفها وتبويبها وتنظيمها، وأنّه ليس لها معنى واضح أو قيمة عمليّة، و يصعب على العامل اتّخاذ القرارات على أساسها، فمثلاً الباحث عندما يقوم بتحضير بحثاً كمياً أو إحصائياً يبدأ بجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ثمّ يقوم بتصنيفها و تبويبها و ترتيبها و معالجتها لكي يستطيع فهمها و الاستفادة منها، و عندما يفعل ذلك تتحوّل البيانات إلى معلومات مفيدة، مفهومة، واضحة و ذات معنى.⁵

¹ Pooya Rasooli, **Knowledge Management in call centers**, Magister thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Suède, 2006, p13-14

² Jorge Alberto Romero Hidalgo, **Op Cit**, p 37

³ بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁴ خالد زيفان، احمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009، ص 68.

⁵ بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

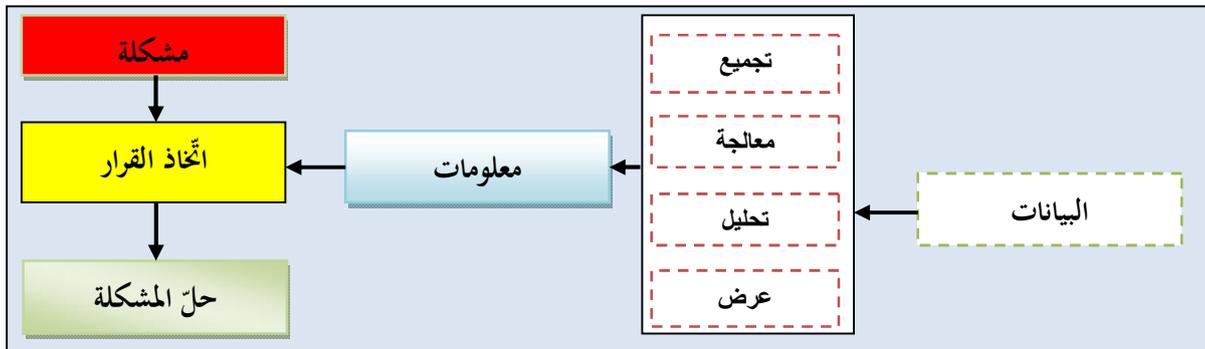
و يمكن التفريق بين البيانات و المعلومات حسب معيارين أساسيين:¹

أ- معيار الإضافة المعرفية: إذا أدت البيانات إلى زيادة معرفية لدى الشخص المتلقي تتحوّل إلى معلومات و إذا كانت عكس ذلك فهي تُصنّف في إطار البيانات ؛

ب- معيار الارتباط: حتّى تتحوّل البيانات إلى معلومات يجب أن ترتبط هذه البيانات بمشكلة معيّنة أو حدث معيّن يتم اتّخاذ القرار بشأنه من طرف المتلقي ، فالبيانات تُعدّ معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ ، فهي إمّا أن تؤدّي إلى اتّخاذ قرار سليم أو تؤدّي إلى تغيير القرار و تعديله لذلك ما يعتبر بيانات في فترة معيّنة يمكن أن يصبح معلومات في أوقات أخرى.

و على ضوء ما سبق يمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات و المعلومات في الشكل التالي:

الشكل (III-08): العلاقة بين البيانات و المعلومات.



المصدر: خالد زيفان، أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد، الأردن، 2009، ص 69.

يُوضّح الشكل (III-08) الفرق بين البيانات و المعلومات حيث نلاحظ أنّ من خلال تجميع، معالجة، تحليل و عرض البيانات الموجودة يتم الحصول على المعلومات المفهومة و الواضحة و التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها و استخدامها في حلّ المشاكل و اتّخاذ القرارات.

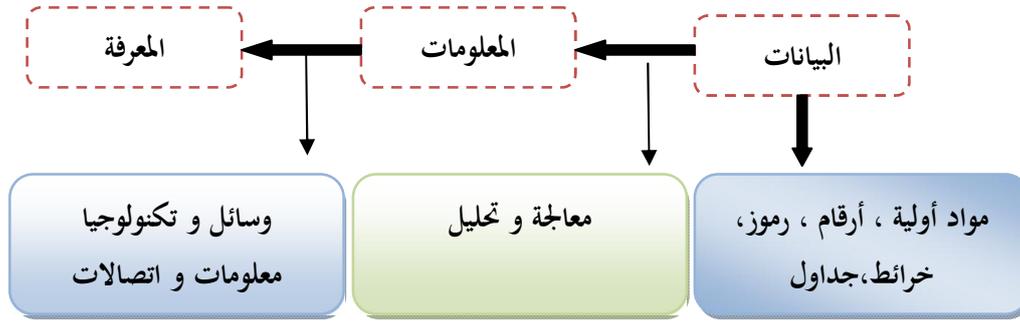
كما يجب الإشارة أيضا إلى الفروق الموجودة بين البيانات، المعلومات و المعرفة، فالبيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الأولية و الإحصائيات، أو هي عبارة عن المادّة الخام للمعلومات و التي تكون مبهمه و غير مفهومة، أمّا المعلومات فهي عبارة عن بيانات معالجة بوسائل مختلفة، حيث تكون منظمة و مُرتّبة و مفهومة، أمّا المعرفة فهي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة ، حيث يكتسبها العامل من خلال خبرته في مجال عمله، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار خريطة التّموّج الجغرافي في السّيارة على أنّها تُقدّم بيانات للسائق حول الطّريق، و يمكن اعتبار إشارات المرور التي تُوضّح للسائق تخفيف سرعته بسبب الأشغال أو بسبب سقوط الطّريق على أنّها معلومات، أمّا الوعي في معرفة البدائل و الطّرق الأخرى المختصرة فيمكن اعتبارها معرفة.²

¹ خالد زيفان، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 24.

و انطلاقاً ممّا سبق يمكن توضيح العلاقة الموجودة بين البيانات و المعلومات و المعرفة من خلال الشّكل الموالي.

الشّكل رقم (III- 09): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة أطروحة تدخل ضمن

متطلّبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2016-2017، ص60.

يُوضّح الشّكل رقم (III- 09) العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ البيانات عبارة عن مجموعة من الرموز و الأرقام و الجداول، و عند تحليلها و معالجتها نحصل على معلومات مفيدة و واضحة و التي يمكن أن تساعد المنظمة على حلّ المشاكل و اتّخاذ القرارات، ثمّ نحصل على المعرفة من خلال معالجة تلك المعلومات عن طريق وسائل تقنية و معلوماتية.

و شهدت نهاية القرن الماضي اهتماما كبيرا بموضوع المعرفة و خاصّة في ظلّ تأثيرها الكبير على تطور الدّول و المجتمعات من جهة و بتحقيق مزايا تنافسية للمنظّمات من جهة أخرى، كما تُعتبر من الأصول الرئيسيّة التي تلعب دورا مباشرا لنجاح المنظّمات في بيئة تنافسية تتسم بالتّعقيد و التّغيير المستمر¹.

ثانيا: **تعريف المعرفة:** تعدّدت و تنوّعت التّعريفات الموضّحة لمفهوم المعرفة بتنوّع و تعدّد الكُتّاب و الباحثين في هذا المجال ولم يتمّ التّوصل إلى تعريف محدّد متّفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

أ- **التعريف الأوّل:** فالمعنى اللّغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئيّ أو البسيط، في حين أنّ العلم يقال للإدراك الكلّي أو المركّب، و لذلك فقد تمّ تعريف المعرفة بأنّها المعلومات أو الحقائق التي يمتلكها الشّخص في عقله عن شيء ما²؛

ب- **التعريف الثاني:** هي عبارة عن الحلول المتولّدة من التجارب، و تختلف المعرفة عن المعلومات بأنّها يتمّ استخدامها في الإنتاج، فإذا كانت هذه الأخيرة غير مستغلّة لغرض إنتاجي فإنّها حتما ستبقى مجرد معلومات فقط³؛

¹ Bestoon Othman et al, Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness, **Management Science Letters**, N° 10, 2020, p 1835

² معيوف كمال، أحمد تيزان، إدارة المعرفة... التّموذج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مداخل تدخل ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول

الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق إستراتيجي (دراسة تجارب)، جامعة البليدة 02 الجزائر، يومي 20- 21 فيفري 2019

ص 3

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص290.

ج- التعريف الثالث: المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة؛¹

د- التعريف الرابع: تُعرّف المعرفة على أنّها مجموعة من البيانات و المعلومات التي تمّ معالجتها و تنظيمها من أجل نقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم للشخص، و هذا من أجل تطبيقها في عمل المنظمة؛²

هـ- التعريف الخامس: يمكن تعريفها على أنّها الوعي أو الفهم حول الحقائق والقواعد والمبادئ التوجيهية والعمليات اللازمة لأداء مهمة ما داخل المنظمة، و يتم اكتسابها من خلال التعلم والخبرة.³

و رغم كلّ الاختلافات فإنّ المعرفة عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة وهي أيضا عبارة عن حصيلة من الخبرات المكتسبة من التعلم و الممارسة، حيث يمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

و تتميز المعرفة بعدة خصائص وسمات تُميّزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشبّعت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وأغلبهم يتفق على خمس خصائص تميّز بها المعرفة وهي:⁴

أ- التراكمية : تظلّ المعرفة صحيحة في اللحظة الراهنة، لكن لا تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أنّ المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛

ب- التنظيم : المعرفة المتولدة تُرتّب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وارتقاء الجزء المقصود منها؛

ج- البحث عن الأسباب : البحث عن السبب يهدف إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكلّ شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛

د- الشمولية و اليقين :شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تُنقل إلى كلّ العاملين في المنظمة ، واليقين لا يعني أنّ المعرفة ثابتة بل يعني الاعتماد على أدلة مقنعة لكنها لا تعني أنّها تعلق على التغيير.⁵

¹ فريد كورتل ، مقيّم صبري، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية :دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات - سوناطراك ، مجلّة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البلدة الجزائر، العدد الثّاني، 2010، ص54.

² Efraim Turban, **Information technology for management**, John Wily and sons, INC, New york, 2002, p49.

³ Samah Souleh, **Op Cit**,p87

⁴ محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص115-116.

⁵ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص28.

ثالثاً: أنواع المعرفة: توجد تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة أشار إليها الكتاب والباحثون في مجال إدارة المعرفة ولكننا سوف نركز على التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، حيث في سنة 1991 قام نوناكا nonaka بوضع أنواع المعرفة، و صنفها إلى نوعين ، المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

أ- المعرفة الصريحة أو المعلنة أو الظاهرة : يمكن تعريفها على أنها أشياء مذكورة أو محددة بوضوح و يتم التعبير عنها وتقنينها في المستندات وقواعد البيانات الخاصة بإجراءات و ممارسات المنظمة¹، و يُقصد بها أيضاً أنها تلك المعرفة التي يمكن تداولها و نقلها و استخدامها بسهولة بين العاملين في المنظمة و تظهر من خلال منتجات هذه المنظمة ،خدماتها و إجراءات عملها و خططها، الكتب والوثائق المختلفة² ، و هي أيضاً المعرفة التي يتم التعبير عنها بسهولة و بدون غموض، كما يمكن أيضاً تدوينها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة (قواعد البيانات، أرشيف المنظمة)، بالإضافة أنها تتميز بسهولة النقل و المشاركة مما يجعلها متاحة لجميع العاملين في المنظمة³.

ب- المعرفة الضمنية أو الباطنة: يمكن تعريفها على أنها الأشياء التي لا يتم التعبير عنها بشكل صريح⁴، و هي التي تتعلق بما يكمن في نفس و عقل العامل من معرفة فنية و إدراكية و سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها و تداولها بين العاملين في المنظمة⁵، كما تعتبر هذه المعرفة من المعارف غير الرسمية الأمر الذي يجعلها صعبة النقل من عامل إلى عامل داخل المنظمة، حيث لا يمكن العثور على هذا النوع من المعرفة في أي وثيقة من وثائق المنظمة، و لا يمكن اكتسابها إلا أثناء العمل⁶، وتتألف المعرفة الضمنية حسب ويج Wiig من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية، وجهات النظر والأشكال والصّور والمفاهيم، الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات و استراتيجيات التفكير⁷.

و يُوضّح الباحث نوناكا nonaka أنّ للمعرفة الضمنية بعدين أساسيين و هما:⁸

- 1- البعد التقني الذي يتضمّن معرفة الكيف know-how أي معرفة كيفية القيام بشيء معيّن، مثل معرفة تصليح جهاز معيّن أو معرفة كيفية تشغيل آلة معينة في المنظمة؛
- 2- البعد المعرفي و الذي يتضمن المعتقدات كالأفكار و القيم و العواطف و النماذج الذهنية.

¹ Pooya Rasooli Op Cit,2006,p13

² بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص63.

³ Norhaiza Binti Ishak et al, Op Cit, p 4-5

⁴ Pooya Rasooli, Op Cit,2006,p13

⁵ علي عبد الله ،بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص132

⁶ József Poór et al, Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries , Journal of International Studies, Vol 11, N° 3, October 2018,p 296

⁷ معيوف كمال، أحمد توزان، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁸ بلخضر ناصيرة، مرجع سبق ذكره، ص63-64.

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلمة

و على ضوء ما سبق يمكن المقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (III - 08) : المقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة ذات طبيعة شخصية ومن الصعب استخراجها و نقلها	يمكن أن تكون المعرفة مفصلة ومدونة ومشفرة
يتم نقل المعرفة من خلال نقل العاملين داخل المنظمة أو بين المنظمات	يمكن نشر المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في شكل وثائق، رسومات و ممارسات،... الخ
تشجيع التعلم عن طريق جلب العاملين المناسبين ووضعهم معا في ظل الظروف المناسبة	يمكن تصميم التعلم لمعالجة أوجه قصور المعرفة

المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في

الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 130.

يبين الجدول رقم (III - 08) المقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أنّ المعرفة الضمنية ذات طبيعة شخصية ومن الصعب استخراجها و نقلها بسبب وجودها في عقول العاملين، بينما المعرفة الصريحة تكون ظاهرة و تتميز بسهولة استخدامها و تداولها داخل المنظمة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة: المفهوم و الأهمية

تمثل إدارة المعرفة أحد التوجهات المعاصرة في الفكر الإداري و تعاضد دورها بعد أن أيقنت المنظمات أنّ تميزها يعتمد بشكل كبير على الموجودات الفكرية و الأصول المعرفية التي تعزز العملية الإبداعية الضامنة لاستمرار هذه المنظمات. **أولاً: تعريف إدارة المعرفة:** تُعدّ إدارة المعرفة من التوجهات الإدارية الحديثة التي قامت بتبنيها منظمات الأعمال و خاصة في ظلّ ما تحقّقه من مزايا تنافسية تسمح ببقائها و نموها، و تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم القديمة و الجديدة في نفس الوقت، فقد كتب الفلاسفة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بالمنظمات الاقتصادية جديدة، حيث في سنة 1980 و في المؤتمر الأمريكي الأول للدكاء الاصطناعي أشار الباحث أدوارد فراينبوم Freignebaum Edward إليها بعبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت برز حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع بداية ظهور هذا الحقل استحدثت وظيفة جديدة في المنظمات تسمى مهندس المعرفة، وفي 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management"، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في المجال الإداري.¹

¹ فلاح محمد، عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

و يمكن القول أنّ المعرفة تعتبر قوّة في حالة ما إذا تمّ توليدها و اكتسابها و تخزينها و مشاركتها و تطبيقها بشكل صحيح و فعّال¹، وقد اشتملت الأدبيّات الواردة بشأنها العديد من التعريفات و من أبرزها ما يلي ذكره.

أ- **التعريف الأوّل:** عرّف Kenneth & Laudon إدارة المعرفة على أنّها عبارة عن عمليّة منهجيّة لتوجيه و تحقيق الأداء العالي في المنظمات، و يتّضح من هذا المعنى أنّ المعرفة تهدف إلى إدارة أنشطة المنظمات بطريق فعّالة و كفؤة.²

ب- **التعريف الثّاني:** هي توصيل المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين داخل المنظمة في الوقت المناسب و التي يحتاجون إليها من أجل اتّخاذ إجراءات خاصّة بالعمل.³

ج- **التعريف الثّالث:** عرّف Laurie إدارة المعرفة على أنّها عمليّة إيجاد و مشاركة و استخدام المعرفة لتحسين الأداء التّنظيمي ولا يقتصر الأمر في إدارة المعرفة على عمليّات الاكتساب و تخزين و استرجاع المعرفة فقط، ولكن أيضا تشجيع العاملين على توظيف هذه المعرفة باستمرار فيما يؤدونه من وظائف و مهام و أنشطة عمل يوميّة داخل المنظمة.⁴

د- **التعريف الرّابع:** يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنّها مجموعة من الوظائف و العمليّات التي تشمل إنشاء و خلق و تدقّق المعرفة داخل المنظمة و استخدام المعرفة بطريقة فعّالة.⁵

هـ- **التعريف الخامس:** حسب Stewart سنة 1997 فهي أنّها مجموعة من الممارسات الضّمينية أو الصّريحية المستخدمة من قبل منظّمات الأعمال لاكتساب المعرفة الجديدة و إعادة ترتيبها و نشرها داخل المنظمة.⁶ بصفة عامة فإنّ إدارة المعرفة عبارة عن عمليّة منهجيّة و منتظمة يتمّ من خلالها توليد اكتساب، تخزين، تطبيق و مشاركة و تحديث المعرفة، و هذا من أجل استخدامها في تحقيق أهداف المنظمة كحلّ المشاكل و اتّخاذ القرارات.

¹ József Poór et al, **Op Cit**, p 296

² Kenneth & Laudon , **Management Information System** ,Prentice Hall, New Jersey, ,N.d , p 376.

³ Jorge Alberto Romero Hidalgo, **Op Cit**, p 39

⁴ معيوف كمال، أحمد توزان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁵ Cheng Ling Tan , Aizzat Mohd Nasurdin , **Op Cit**, p 157

⁶ Ozigbo, Nathaniel C , "The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry, **Communications of the IIMA**, Vol 12, N° 3, 2012 , p 94

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة: نظرا للأهمية الكبيرة للمعرفة فإنه حسب إحدى الدراسات أن 81 في المائة من المنظمات الرائدة في أوروبا وأمريكا تستخدم شكلا من أشكال المعرفة التي أصبحت في الوقت الحاضر من أهم الجهات بيئة الأعمال¹، و تسعى هذه المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية:²

أ- تساعد على التنبؤ بما سيكون في المستقبل قبل وقوعه خاصة في ظل أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها؛

ب- تساعد على التحكم و السيطرة في الأحداث المتوقعة التي تكون في مصلحة المنظمة ؛

ج- محاولة التغيير و التطوير و مراجعة الأوضاع الحالية؛

د- حسب كوين Kwin سنة 1992 أن القوة الاقتصادية والإنتاجية للمنظمات تكمن في قدراتها الفكرية بدلا من أصولها المادية، كما يشير أيضا إلى أن قيمة معظم المنتجات والخدمات تعتمد على المعرفة القائمة على الأشياء غير الملموسة مثل المعرفة التقنية، تصميم المنتجات، العروض التسويقية، فهم العملاء والإبداع الشخصي والابتكار؛³

هـ- يؤكد الكثير من الباحثين أن المعرفة الفعالة هي النمط الأساسي لخلق الثروة و التطور، كما تُعتبر من أهم نقاط قوة نجاح المنظمة.⁴

كما تسعى المنظمة من خلال إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف التالية:⁵

1- تساهم إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛

2- تساعد على خلق بيئة إيجابية تُحفز العاملين على الابتكار و الإبداع، بالإضافة إلى تحويل معرفتهم الكامنة أو الضمنية إلى معرفة صريحة و جعلها قابلة للتداول؛

3- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ومنه فإن المعرفة أصبحت العامل الأول قبل رأس المال في توليد الثروة، وذلك بفضل النمو الهائل والتطور السريع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ووصول المعرفة إلى المرتبة الأولى في سلم عوامل الإنتاج لا يعني إهمال بقية العوامل بل يجب استغلالها واستثمارها بما تنتجه المعرفة من أساليب وتقنيات وبشكل يزيد من قيمتها وجودتها.⁶

¹ كامل محمد يوسف الحواجرة، مرجع سبق ذكره، ص108-109.

² خضر مصباح إسماعيل طيبي، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ Pooya Rasooli, **Op Cit**,2006,p14

⁴ Muhammad Farooq et al, HR Practices and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, **Journal of Resources Development and Management**, Vol 13, 2015,p 49

⁵ Bestoon Othman et al, **Op Cit**,p 1836

⁶ بن حيمة مريم، مرجع سبق ذكره، ص125

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة ، ومهما اختلفت آرائهم و اتجاهاتهم في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أنّ هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنّها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، و يُقصد بها على أنّها مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة.

و بالنظر إلى الطبيعة المعقدة للمعرفة كأصل من الأصول غير الملموسة ، أصبح من الضروري أن يتم إدارتها بطريقة ما تسمح بتوليدها و خلقها أو اكتسابها و تخزينها و منعها من التلف و الضياع و الاستفادة منها بأقصى قدر ممكن و محاولة تحديثها بشكل مستمر¹ ، و يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في المراحل التالية:

أولاً: تشخيص المعرفة : تحديد لموجودات المعرفة الحالية داخل المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة من البيئة الداخلية و الخارجية أي تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة، حيث يُمثّل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد بالإضافة إلى معرفة العاملين الحاملين للمعرفة داخل المنظمة و مواقع تواجدهم فيها؛²

ثانياً: اكتساب المعرفة: هي تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة من مختلف المصادر فتوجد مصادر داخلية كالمعرفة الموجودة في المنظمة، الأرشيف والسجلات وقواعد البيانات ومصادر خارجية كالخبراء والمختصون المنافسون و العملاء³ ، حيث أنّه كما يحتاج جسم الإنسان إلى الغذاء بمختلف أنواعه فإنّ عقل الإنسان كذلك هو بحاجة إلى المعرفة بشتى أنواعها، أي ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة للإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء⁴ ، و تتمثل أهم ممارسات اكتساب المعرفة في إجراءات التوظيف، تدريب الموارد البشرية مع الخبراء، الاستشارات الداخلية أو الإرشاد وتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من مختلف المصادر الخارجية و الداخلية؛⁵

ثالثاً: توليد المعرفة : توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو توليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة وهذا ما يؤكده نوناكا وتاكوتشي Nonaka: "إنّ العاملين فقط هم الذين يُولدون المعرفة، أي أنّ المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون العاملين ولذلك يجب توفير الظروف المشجعة و المحفزة لهذه العملية"⁶ ، و يتم توليد المعرفة في المنظمة من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل في توليد الأفكار بمختلف الأساليب من أجل حلّ المشكلات

¹ Jorge Alberto Romero Hidalgo Op Cit,p 39

² صولح سماح، مرجع سبق ذكره ،ص 141.

³ حسن العلوان، إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،ص 314 ، مقال متاح على الزايط الإلكتروني التالي)

تاريخ الإطلاع 2019/11/19 الساعة 10:35 دقيقة): <https://hrdiscussion.com/downloadfile>

⁴ غزالي عمر، مرجع سبق ذكره،ص 197.

⁵ Pooya Rasooli, Op Cit,2006,p41

⁶ معيوف كمال، أحمد توزان، مرجع سبق ذكره،ص 9.

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

والتّخاذ القرارات¹، و تتمثّل عمليّة توليد المعرفة في كشف المعرفة المحتفظة و المكتسبة من طرف العاملين من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا وجب تشجيعهم و تحفيزهم لخلق المعرفة و توليدها باستخدام مختلف الأساليب الإبداعية، كما تتم عمليّة توليد المعرفة في المنظمة من خلال نشر ثقافة تنظيمية تتميز بالتغيير و التعلّم المستمر و الإبداع و تشجيع الاتّصال²، و تتمثّل أهمّ ممارسات توليد المعرفة في تشجيع العاملين على حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة، تشجيع السلوك المبتكر لخدمات العملاء، تنفيذ أنظمة المكافآت للابتكار والحلول العمليّة و إنشاء مجتمع من الممارسات، و مساحة للعصف الذهني والتوثيق.³

ومن النّماذج المستخدمة في عمليّة توليد المعرفة نموذج SECI الذي اقترحه نونوكا Nonaka سنة 1995 و الذي أوضح أنّ المعرفة يتمّ إنشاؤها و توليدها من خلال التفاعل بين المعرفة الضّمّنية والصّريجة، ويُقدّم النموذج أربع طرق تتولّد بها المعرفة وهي:⁴

أ- التّشارك، التّطبيع الاجتماعي (Socialization): التي تتضمّن التّحويل من المعرفة الضّمّنية إلى المعرفة الضّمّنية؛

ب- التّخريج (Externalization): الاتّجاه إلى الخارج في التّحويل من المعرفة الضّمّنية إلى المعرفة الصّريجة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضّمّنية معرفة ظاهرة من خلال العمل الجماعي؛

ج- التّجميع أو الدّمج (Combination): وهي التّحويل من المعرفة الصّريجة إلى المعرفة الصّريجة و يتمّ ذلك في المدارس والكلّيات؛

د- الإدخال أو الاستبطان (Internalization): التي تؤكّد على التّحويل من المعرفة الصّريجة إلى المعرفة الضّمّنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصّريجة مستوعبة مثل المعرفة الضّمّنية. و يمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-09): نموذج نونوكا لخلق المعرفة (SECI)

أنواع المعرفة	المعرفة الضّمّنية (Tacit)	المعرفة الصّريجة (Explicit)
المعرفة الضّمّنية (Tacit)	التّشارك (Socialization)	التّخريج (Externalization)
المعرفة الصّريجة (Explicit)	الإدخال (Internalization)	التّجميع (Combination)

Source: Iulia CHIVU, Dan POPESCU, Human Resources Management in the Knowledge Management, Revista Informatica Economică, Vol 4, N° 48, 2008 , p 58

¹ فريد كورتل ، مقيم صبري ، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص 176.

³ Pooya Rasooli, Op Cit, p41

⁴ Ozigbo Nathaniel C , Op Cit, p 94

يُبيّن الجدول رقم (III-09) نموذج نوناكا لخلق المعرفة (SECI)، و نلاحظ من الجدول أنّ طرق توليد المعرفة تنقسم إلى أربعة طرق أساسية، فالطريقة الأولى هي التشارك (Socialization) حيث يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية، أما الطريقة الثانية فهي الإدخال (Internalization) و يتم تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى ضمنية، أما الطريقة الثالثة فهي التخرج (Externalization) و هنا يتم تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى صريحة، أما الطريقة الأخيرة فهي التجميع (Combination) و يتم فيها تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى صريحة.

رابعا: تخزين المعرفة: هي عملية يتم فيها تنظيم المعرفة وجمعها وتخزينها بطرق معينة بغرض تسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب و بأقلّ تكلفة، و تكتسي هذه العملية أهمية كبيرة و بالغة باعتبار أنّ المعرفة لا يمكن تقديرها بثمن وخاصة في المنظمات التي تُعاني من ارتفاع معدّل دوران العمل الذي يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية¹ فالمنظمات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها العاملون الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء العاملون يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة أما المعرفة الموثقة فتبقى مُخزنة لدى المنظمة، و يتم تخزين هذه المعرفة بطرق تقليدية مثل السجلات و الدفاتر و الأرشيف، أو بأساليب حديثة تتمثل في التخزين الإلكتروني²، و لكي تكون المعرفة مفيدة وهادفة يجب تصنيفها وتخزينها حتى لا تكون عرضة لفقدانها سواء بالتسيان أو بالتلف و الضياع.³

و تتمثل أهم آليات تخزين المعرفة في النقاط التالية:⁴

أ- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الإلكترونية: الإنترنت والانترنت و قواعد البيانات؛

ب- وسائل الإعلام المطبوعة: كتيبات، ملاحظات و مجلات،... الخ.

خامسا: مشاركة المعرفة و نقلها: هي عبارة عن عملية يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى العاملين الموجودين داخل المنظمة، و يعتمد نجاح هذه العملية إلى حدّ كبير على الثقافة التنظيمية السائدة فيها فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد صعوبة في نقل المعرفة، لأنّ الإدارة التي تقوم على مبدأ الأمر والإشراف تحدّ من فرص تشكيل جماعات العمل المتفاعلة مع بعضها البعض، كما أنّ شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محدّدة كالتقارير والتدريب والاجتماعات الرسمية لن يسمح بتدققها بشكل فعّال، وعلى العكس من ذلك إذا ما اتّخذت قنوات توزيع المعرفة

¹ Bestoon Othman et al, Op Cit ,p 1837

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ نبيل عبد شعبان اللوح، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ميدانية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، جانفي 2014، ص95.

⁴ Pooya Rasooli, Op Cit,2006,p41

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

نظما غير رسمي كالاتجاهات والتدوات و حلقات العمل التي لا تتخذ طابعا رسميا -تتم غالبا خارج أوقات العمل-، كما يتم أيضا نقل المعرفة بشكل فعال في حالة ما إذا استخدم وسائط تكنولوجية.¹ و تتمثل أهم ممارسات و آليات مشاركة و نقل المعرفة فيما يلي:²

أ- **منتديات العاملين** : حيث يلتقي المديرين بالعاملين ويشرحون لهم أهم الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و التي تتم في إطار غير رسمي ؛

ب- **النشرات الإلكترونية**: تعميم المستحدثات إلكترونيا على جميع العاملين في المنظمة؛

ج- اجتماعات رسمية منتظمة مع ممثلي العاملين في المنظمة ؛

د- إتاحة الوصول إلى محاضر الاجتماعات، جداول الأعمال إلكترونيا عن طريق شبكة الانترنت؛

سادسا: **تطبيق المعرفة**: يمكن تعريف تطبيق المعرفة بأنها عملية يتم من خلالها دمج المعرفة في منتجات المنظمة وخدماتها وممارستها لتحقيق الأهداف التي تصبوها المنظمة الوصول إليها³، و تُعتبر هذه العملية ثمرة العمليات السابقة كلها فاكتمال و توليد و تخزين و المشاركة المعرفة عمليات لا جدوى و لا فائدة منها و تصبح تكلفة على المنظمة إلا في حالة ما إذا تم تطبيقها على الواقع⁴، حيث يتم في هذه العملية استخدام المعرفة والاستفادة منها في أداء المهام كحلّ المشكلات واتخاذ القرارات و تقديم منتجات و خدمات جديدة.⁵

ويشير جرانت Grant إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة و التي تتمثل في التوجيهات والروتين و فرق العمل ذات المهام المحددة.⁶

سابعا: **تحديث المعرفة و تطويرها**: تُؤدّي التغيّرات السريعة في بيئة أعمال المنظمات إلى تقادم المعرفة و انتهاء صلاحيتها بشكل سريع جدا الأمر الذي جعل دورة حياة المعرفة تقصر بشكل واضح، ولهذا وجب على المنظمات أن تبحث باستمرار على إيجاد مصادر معرفة جديدة وهذا من خلال وضع إدارة البحث والتطوير و تفعيلها بالإضافة إلى توفير فرق عمل بحثية تتمتع بالمهارات و القدرات و لديها الرغبة في التعلم و الابتكار، و تعمل المنظمات على تطوير وتحديث المعرفة باستمرار من خلال الاستفادة من الرصيد المعرفي المتراكم لديها.⁷

¹ حسن العلوان، مرجع سبق ذكره، ص 315-316.

² Knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law, the UNCTAD secretariat, Trade and Development Board , Geneva, 9-11 July 2012,p 10

³ Silvia Massa, Stefania Testa, A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector, **European Management Journal**, university of Glasgow, N° 27, 2009, p 130

⁴ نبيل عبد شعبان الوح، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁵ Bestoon Othman et al, **Op Cit** ,p 1837

⁶ حسن العلوان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

⁷ بلقوم فريد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة و دورها في تدعيم العملية الإبداعية

تهدف إدارة المعرفة إلى تزويد المنظمات بالمعرفة من خلال العمليات المختلفة التي تقوم بها، وبعد أن تطرّقنا إلى مفهوم إدارة المعرفة و أهمّ عملياتها سوف نحاول في هذا المطلب إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم العملية الإبداعية في المنظمات المتعلّمة.

تظهر مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم العملية الإبداعية في المنظمات المتعلّمة من خلال تأثيرها على أداء و تعلّم العاملين و العمليات والمنتجات، و التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلّم العاملين: تُؤثّر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمات المتعلّمة من خلال حرصها على ترسيخ ثقافة التعلّم لديهم، ممّا يسمح لهم من الاستجابة و التكيف مع مختلف التّحديات الناتجة عن تغيّرات بيئة الأعمال من جهة، و جعلهم يستخدمون المعارف التي تحصلوا عليها لحلّ المشاكل التي تواجه هذه المنظمات بطرق إبداعية.¹

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على العمليات: توصلت بعض الدّراسات أنّ عملية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المتعلّمة من أهمّ التّوجهات الإدارية المعاصرة و خاصّة باعتبار أنّ رأس مال هذه المنظمات هو المعرفة المكتسبة من المصادر المختلفة والتي تقوم بتخزينها ثمّ نشرها لتصبح قابلة للتّشارك والتداول بشكل سهل و سريع، ثمّ يتمّ تطبيق هذه المعرفة و هنا يظهر مدى تأثيرها على درجة الإبداع في المنتجات و العمليات، و هذا من خلال إنجاز هذه العمليات بشكل مبدع ممّا يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.²

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج: تُؤثّر إدارة المعرفة في المنظمات المتعلّمة بشكل كبير على المنتجات و المخرجات النهائية التي تُقدّمها، حيث تسمح عمليات إدارة المعرفة لهذه المنظمات من تقديم منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الموجودة من خلال إدخال تعديلات و تحسينات عليها³، و يمكن توضيح هذا بالعمليات المعرفية التي تقوم بها منظمة فورد Ford لإنتاج السيارات، حيث تطلب الإدارة العليا لهذه المنظمة سنويًا من العاملين فيها إدخال بعض التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين 5 و 7 في المائة و تتمثّل هذه التحسينات بالمواصفات المطبّقة على المنتج أو معدّلات استهلاك الطاقة... الخ.⁴

¹ فراح رشيد، فنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلّة الدّراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثامن جامعة أمّ البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 422

² شبوطي حكيم، فلاق علي، إدارة المعرفة و دورها في تفعيل الإبداع في المنظمات، مجلّة الإبداع، المجلّد السادس، العدد السادس، جامعة البليدة 2، الجزائر، نوفمبر 2016، ص 373

³ فراح رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 424

⁴ شبوطي حكيم، فلاق علي، مرجع سبق ذكره، ص 374

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

كما توجد الكثير من الدراسات و الأبحاث التي أكدت على وجود تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمات المتعلّمة، حيث أشار الباحث فاتحان وآخرون Fathian & et al أنّ اتّخاذ القرارات في هذه المنظمات بخصوص العمليّة الإبداعية يعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية للعاملين، كما أشار الباحث تاتجانا وآخرون Tatjana Stanovcic et al سنة 2015 أنّ إدارة المعرفة بمختلف عمليّاتها تساهم في تدعيم الإبداع في المنظمات، وهذا من خلال تطوير مهارات العاملين و تشجيعهم على البحث و التطوير التي يسمح لهم بتوليد أفكار تساعد على حلّ المشاكل بطرق و أساليب إبداعية¹، و حسب سارفاري Sarvary سنة 1999 فإنّ المنظمات بعد أن اكتسبها للمعرفة و تنظيمها و تخزينها، ثمّ تطبيقها للحصول على مزايا تنافسية من خلال الإبداع في تصميم المنتج، أو تقديم خدمات مميّزة للعملاء و بتكلفة منخفضة، ومنه يمكن القول أنّ إدارة المعرفة عبارة عن خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متنوعة و مختلفة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة، تطوير منتج، إدخال تحسينات،...)².

و تُعتبر عمليّة خلق المعرفة من بين أهمّ عمليّات إدارة المعرفة التي تساعد على تعزيز الإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال توليد الأفكار بمختلف الطّرق الإبداعية (العصف الذهني،...)³؛

كما أكدت هذه الدراسات على أنّ المعرفة الجديدة تنطلق من العاملين من خلال توليد أفكار جديدة تقوم المنظمات إلى تحويلها إلى إبداعات جديدة، كما تقوم إدارة المعرفة في ظلّ تغيّرات بيئة الأعمال على تحقيق تكيف المنظمات التي تسمح بتحقيق الإبداع، و هذا بسبب اعتبار أنّ المعرفة من الركائز الأساسية التي تضمن البقاء لها، كما أنّ المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التّميز من خلال المعرفة تستطيع تحقيق الإبداع من خلال الحرص على زيادة المعرفة الضمنية للعاملين فيها ممّا يسمح لها بتحديد وحلّ المشاكل التي تواجهها، و تقوم إدارة المعرفة بدعم الجهود المبذولة من طرف المنظمات للاستفادة من الموجودات الماديّة لها، و التي تحفّز الإبداع و تروّج للمعرفة كأساس للأفكار الجديدة، بالإضافة إلى ضرورة نقل المعرفة داخل المنظمات الذي يساعدها على التّأكد من أنّ المعرفة قد تمّ استخدامها في تعزيز العمليّة الإبداعية⁴، و يظهر تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمات المتعلّمة في أنّ القدرات المعرفية للعاملين يتمّ تحويلها و تطبيقها على أرض الواقع من طرف هذه المنظمات إمّا في شكل منتجات جديدة، أو إدخال تعديلات و تحسينات على المنتجات الحاليّة الموجودة، فالمنظمات اليابانية تختلف تماما

¹ طرفة محمد، يوسف بومدين، إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري- دراسة حالة :مؤسسة اتّصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلّة الإستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، جانفي 2018، ص 363-363

² خالد ريم، فراح رشيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات، مجلّة معارف الأكاديمية (القسم الاقتصادي)، جامعة البويرة الجزائر، العدد 23، ديسمبر 2017، ص 337

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 297

⁴ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2019، ص 45-46

الفصل الثالث مساهمة مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة

في أنظمتها المعرفية إذا ما تمّ مقارنتها بالمنظمات الأمريكية، حيث يقوم النموذج الياباني على تحسين و تطوير المعارف بشكل مستمر وهذا ما يسمح للمنظمات بتحقيق الإبداع من خلال تطوير منتجاتها و عملياتها.¹ وحسب دروكر Drucker سنة 1998 أنّ لتحقيق الفعالية في الإبداعات الناتجة عن المعرفة يجب أن تشمل إدارة الإبداع في المنظمات التعرف على الأنواع المختلفة للمعرفة، و التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة الناتج عن تطبيق تلك المعرفة، بالإضافة إلى تحديد احتياجات العملاء، ثمّ الحرص على تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات.²

و توجد بعض الاستراتيجيات المعرفية التي تساعد المنظمات في تعزيز العملية الإبداعية و هي:³
أ- إستراتيجية الرفع: تؤكد هذه الإستراتيجية على نشر و نقل المعرفة على كلّ العاملين في المنظمة و في كلّ المستويات الإدارية فيها ممّا يساهم على تدعيم عمليات إدارة الإبداع؛
ب- الإستراتيجية التخصصية: توضح كيفية نقل المعرفة الجديدة من مختلف المصالح الإدارية في المنظمات؛
ج- إستراتيجية الفحص: تسمح هذه الإستراتيجية للمنظمات على خلق و توليد المعرفة الجديدة بمختلف الأساليب ممّا يساهم في تعزيز الإبداع فيها؛
د- إستراتيجية التوسع: تظهر هذه الإستراتيجية من خلال سهر المنظمات على توسيع المعرفة الحالية و تطويرها لدى العاملين لديها من أجل تحقيق الإبداع.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات السالفة الذكر أشارت إحدى الدراسات إلى وجود بعض إستراتيجيات أخرى تساهم في تعزيز العملية الإبداعية في المنظمات المتعلّمة و هي كالتالي:⁴
أ- الإستراتيجية التابعة: تتصف هذه الإستراتيجية بطبيعتها الإضافية و المستمرة أي تسعى دائما إلى إدخال تعديلات و تحسينات على ما هو موجود سواء كان ذلك في المنتج أو في العمليات، و يُناسب هذه الإستراتيجية التنوع المعرفي أي استخدام المعرفة الضمنية و الظاهرة؛
ب- الإستراتيجية المعتمدة على المهنة: تشمل هذه الإستراتيجية تطوير منتج جديد، و يظهر الإبداع هنا من خلال اكتساب و تطوير المعرفة الجديدة، و تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل كبير على المعرفة الضمنية؛
ج- إستراتيجية الإبداع العامة: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تطوير منتجات و خدمات نمطية، ممّا يساعد المنظمات على تقليل التكاليف من خلال تحسين العملية الإنتاجية، و تعتمد على المعرفة الصريحة؛
د- إستراتيجية المخاطرة: تسعى المنظمات إلى تشجيع العاملين على المخاطرة في اتّخاذ القرارات المتعلقة بتطوير منتج جديد أو تحسينه.

¹ الدرديري أحمد إسماعيل مدني ، مرجع سبق ذكره، ص 160

² خالد ريم، فراح رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 337

³ ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 45-46

⁴ بلعيد سمية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بجامعة باتنة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة التنمية و إدارة

الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 الجزائر، العدد الخامس، مارس 2016، ص 42-43

خلاصة

هدفنا من خلال هذا الفصل إلى محاولة التعرف على مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بالمنظمات المتعلّمة حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول تم إبراز دور التدريب بإدارة الإبداع في المنظمات و هذا من خلال التطرق إلى مفهوم التدريب و خصائصه و معرفة أهم الأساليب التدريبيّة و خطواته بالإضافة إلى توضيح أهدافه و أهميته، أمّا في المبحث الثاني فحاولنا توضيح تأثير التحفيز على إدارة الإبداع في تلك المنظمات من خلال تقديم مفهوم التحفيز و أهميته و أهدافه بالإضافة إلى نظريّاته و أنواعه، أمّا في المبحث الثالث فقد حاولنا توضيح دور إدارة المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال توضيح مفهوم هذه الإدارة و أهم خصائصها و عمليّاتها، و توصلنا من خلال هذا الفصل أنّ التدريب و التحفيز و إدارة المعرفة من المقومات الأساسيّة التي تساهم في تعزيز و تدعيم العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلّمة، فالتدريب يساعد العاملين على حلّ المشاكل التي تُواجه المنظمة بطرق إبداعية و هذا من خلال ما استخدام مخرجات العمليّة التدريبيّة، أمّا التحفيز فيساعد العاملين على زيادة أدائهم و تحسينه و دفعهم بمختلف الأساليب و الطّرق إلى استغلال معارفهم و قدراتهم الإبداعية في تحقيق أهداف المنظمة، أمّا إدارة المعرفة فهي تلك الإدارة التي تسعى إلى إمداد المنظمات المتعلّمة بالمعارف الجديدة من خلال عمليّاتها المختلفة، كما يمكن القول أنّ هذه الإدارة ما هي إلاّ خطوة أو مرحلة من مراحل إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

و انطلاقاً ممّا سبق سنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط ما تمّ التطرق إليه و إبرازه في هذا الفصل على الجانب التّطبيقي، و هذا من خلال توضيح واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع.

الفصل الرَّابِع: واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في
ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة على الإطار النظري للدراسة انطلاقاً من التعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية وكذا إبراز الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة وصولاً إلى معرفة دور مداخل تنمية الموارد البشرية في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تمّ التطرق إليه في الجانب النظري على منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System و المختصة في الصناعات الإلكترونية باعتبارها أول منظمة جزائرية دخلت هذا النشاط بالإضافة إلى أنّها أول علامة تجارية تقوم بتصدير منتجاتها في هذا المجال، و سوف يتمّ في هذا الفصل تقديم المنظمة المدروسة من خلال التعرف على تطورها و نشأتها و أهمّ منتجاتها بالإضافة إلى معرفة قيمها و أهدافها، و كذا إبراز واقع أساليب تنمية الموارد البشرية فيها، كما سنحاول إبراز الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالتعرف على مجتمع و عينة الدراسة و أدواتها و أهمّ الأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها في هذه الدراسة، و في الأخير سوف نقوم بتحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم منظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System)؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم منظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System) سنحاول في هذا المبحث التعرف على منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System المختصة في الصناعات الإلكترونية، و هذا من خلال التطرق إلى نشأتها و تطورها، و إبراز أهم منتجاتها و كذا معرفة أهم أهدافها و قيمها، بالإضافة إلى التعرف على واقع أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) في هذه المنظمة.

المطلب الأول: نظرة عامة عن منظمة بومار كومباني Bomare Company

تعتبر منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System من المنظمات الجزائرية و الإفريقية الرائدة و الفاعلة في مجال الصناعات الإلكترونية و خاصة في ظل تطورها السريع منذ إنشائها و تحولها إلى تصدير منتجاتها إلى الدول الأوروبية و الإفريقية.

أولاً : نشأة و تطور منظمة بومار كومباني Bomare Company : كانت منظمة بومار كومباني Bomare Company في التسعينات من المنظمات الجزائرية الخاصة النشطة في مجال الاستيراد ، مما سمح لها بالانفتاح على الأسواق الخارجية بشكل كبير، فبدأت كأول مرة باستيراد منتج الصابون من علامة مرساي Marseille الفرنسية، ثم انتقلت بعد ذلك إلى استيراد كلّ المنتجات و خاصة الإلكترونية منها كالثلاجات و الطباخات والغسالات و الأجهزة التلفزيونية، و في سنة 1997 بدأت المرحلة الحقيقية لتطوير نشاط المنظمة و خاصة بعد أن تلقى مؤسس المنظمة السيد علي بومدين دعوة من طرف منظمة سامسونغ Samsang لزيارة المصنع بكوريا الجنوبية، و الذي اكتشف عالماً آخراً من التكنولوجيا المتطورة، و من هنا بدأت فكرة التوجه إلى تصنيع الأجهزة الإلكترونية في الجزائر و خاصة في ظلّ امتلاك الموارد اللازمة لذلك، و في سنة 1999 تمّ تجسيد الفكرة و قرّرت المنظمة الدخول في عالم التصنيع من خلال علامة ستريم سيستم Stream System التي تُعدّ أول علامة تدخل مجال تصنيع الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، و في سنة 2001 و بحكم العلاقات التي تربط المنظمة بالمنظمات الكورية والتي تُعدّ الرقم واحد عالمياً في مجال التصنيع الإلكتروني تمّ التباحث على الدخول في شراكات ثنائية بتصنيع منتجات بسيطة (هياكل أجهزة التلفزيون) خلال أربع أو خمس سنوات الأولى من النشاط و تصديرها إلى السوق الأوروبية، و في سنة 2006 تحصّلت المنظمة على ترخيص لإنتاج البطاقات الإلكترونية، و في سنة 2015 قامت منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System (أنظر الملحق رقم 02) بإطلاق أول هاتف ذكيّ بالشراكة مع منظمة هايسنس Hisense الصينية، و على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ المنظمة مرّت بثلاث مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

الانتقال من التجارة إلى الصناعة، و المرحلة الثانية الانتقال من التصنيع إلى التصدير، أما المرحلة الثالثة فيتمثل في تصنيع منتج محلي تكون نسبة الإدماج فيه كبيرة.¹

و يمكن توضيح مراحل تطور منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System بشكل تفصيلي من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (IV – 01): مراحل تطور منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها

التجارية ستريم سيستيم Stream System

السنة	البيان
2001	- تأسيس منظمة بومار كومباني Bomare Company من طرف السيد علي بومدين.
2002	- بدأ الإدراج اليدوي لبطاقات الطاقة، و تركيب خط تلقائي لإنتاج البطاقات الإلكترونية (SMT).
2003	- تسجيل العلامة التجارية الجزائرية للصناعات الإلكترونية ستريم سيستيم Stream System
2007	- إطلاق خدمة ضمان 5 سنوات لمجموعة التلفزيونات. - تصدير أول تلفزيون إلى السوق الأوروبية.
2011	- الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 نسخة 2008.
2012	- تدشين وحدة تقنية لإصلاح جميع أنواع الشاشات (البلازما ، LCD ، LED ، DLED ، OLED)
2013	- توقيع عقد شراكة مع منظمة LG للإلكترونيات لإنتاج الأجهزة التلفزيونية. - تركيب خط تلقائي ثاني لإنتاج البطاقات الإلكترونية (SMT).
2014	- التوقيع على عقد شراكة مع منظمة KTC لنقل التكنولوجيا
2015	- تركيب وحدة لإنتاج الهواتف الذكية. - توقيع اتفاق شراكة مع منظمة هايسنس Hisense الصينية و المختصة في الصناعات الإلكترونية. - وضع أول طلب نشاط لتصنيع الهواتف الذكية في الجزائر.
2016	- الحصول على جائزة تشجيعية لأفضل مصدر للمنتجات الإلكترونية لسنة 2015. - توقيع عقد لتصدير أجهزة التلفزيون والهواتف الذكية إلى السوق الأوروبية (الإسبانية والبرتغالية) بقيمة 50 مليون دولار مع موزعها الإسباني لمدة 5 سنوات لتسويق وتوزيع منتجاتها في إسبانيا والبرتغال من خلال سلاسل شهيرة للبيع بالتجزئة مثل Canal Ocio ، E. Leclerc ، Eroski ، Carrefour و FNAC - افتتاح نقطتين لخدمات ما بعد البيع في إسبانيا والبرتغال.

¹ مريم سلماوي، ياسمين بوعلي، "بومار كومباني" نجاح تحدي التصنيع والتصدير لأوروبا و6.4 مليار دينار قيمة الصادرات جوان الماضي، جريدة الحور اليومي، الجزائر، 28 جويلية 2018، مقال متاح على الرابط التالي (تاريخ الإطلاع: 2020/12/07 على 09:23 دقيقة):

<http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/108735.html>

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

<p>- توقيع عقد بقيمة 1.5 مليون دولار مع UNIVERSAL INSTRUMENTS الأمريكية لتزويد جامعة سعد دحلب بخط إنتاج للبطاقات الإلكترونية SMT</p> <p>- الحصول على وسم بصمة جزائرية لمجموعة التلفزيون،الهواتف الذكية،اللوحات الإلكترونية.</p>	
<p>- تدشين خط إنتاج البطاقات الإلكترونية SMT في جامعة سعد دحلب بالبليدة.</p> <p>- توقيع عقد شراكة مع منظمة LG للإلكترونيات لإنتاج الهواتف الذكية.</p> <p>- الحصول على موافقة وزارة الداخلية لتصنيع كاميرات بروتوكول الإنترنت وتسويقها وصيانتها.</p>	2017
<p>- توقيع عقد لتصدير الهواتف الذكية LG التي تصنعها منظمة بومار كومباني إلى منطقة المغرب العربي.</p> <p>- توقيع اتفاقية مع المنظمة اليابانية الرائدة في التكنولوجيا و الشبكات "NEC" من أجل إدماج تقنية التعرف على الوجه لفتح الهواتف الذكية.</p> <p>- الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 نسخة 2015.</p> <p>- توقيع اتفاقية لتصدير الهواتف الذكية إلى جنوب إفريقيا و الغابون.</p>	2018
<p>- توقيع اتفاقية لتصدير منتجاتها إلى السوق الإيطالية،والتى يتم توزيعها عبر شبكة كبيرة تضم أكثر من 2000 نقطة بيع من خلال عمالقة البيع بالتجزئة الكبيرة مثل E.LECLER،CARREFOUR و EUROSPIN.</p> <p>- اختيار المنظمة كنموذج رائد و ناجح في السوق الإفريقية لسنة 2018 من قبل مجموعة بورصة لندن (LSEG) London Stock Exchange Group.</p> <p>- توقيع اتفاقية شراكة مع منظمة KaiOS الأمريكية للتكنولوجيات.</p> <p>- تركيب خط ثالث لإنتاج الأجهزة التلفزيونية.</p>	2019
<p>- تم تصنيف المنظمة من بين أفضل المنظمات الإفريقية أداءً في سنة 2019 من قبل مجموعة بورصة لندن (LSEG) London Stock Exchange Group.</p> <p>- إطلاق المنصة الجديدة ARENA المتاحة حصرا على التلفزيونات الذكية Smart TV Stream للسماح للمستخدمين بالاستفادة من مختلف خدمات الويب بموجب التراخيص الرسمية.</p> <p>- توقيع اتفاقية مع جوجل Google للحصول على رخصة تلفزيون أندرويد.</p> <p>- إنشاء منظمة فرعية جديدة تسمى "منظمات حلول بومار" BOMARE SOLUTIONS (BSE) ENTREPRISE لاقتراح حلول مبتكرة مهنية للمنظمات.</p> <p>- توقيع اتفاقية شراكة مع منظمة LG لتصدير منتجاتها المصنعة في الجزائر إلى السوق الأوروبية.</p>	2020
<p>- الحصول على جائزة أفضل و أحسن منظمة مصدرة لسنة 2019.</p>	2021

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية

ستريم سيستيم Stream System

يُبيّن الجدول رقم (IV-01) مراحل تطوّر منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System ، حيث نلاحظ من خلاله أنّ التطور التاريخي لهذه المنظمة مرّ بعدة مراحل، فقد تمّ تأسيسها سنة 2001 من طرف السيد علي بومدين، تسجيل العلامة التجارية تحت اسم ستريم سيستيم Stream System في سنة 2003، و في سنة 2007 تمّ تصدير أول تلفزيون إلى السوق الأوروبية و في 2011 تمّ الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 نسخة 2008، و في 2013 تمّ توقيع عقد شراكة مع منظمة LG للإلكترونيات لإنتاج الأجهزة التلفزيونية في الجزائر، و في سنة 2015 تمّ وضع أول طلب للسلطات المختصة من أجل الدخول في نشاط تصنيع الهواتف الذكية في الجزائر، و في سنة 2016 تمّ توقيع عقد لتصدير أجهزة التلفزيون والهواتف الذكية إلى السوق الأوروبية (الإسبانية والبرتغالية)، و في سنة 2017 تمّ توقيع عقد شراكة مع منظمة LG للإلكترونيات لإنتاج الهواتف الذكية، و في سنة 2018 تمّ الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 نسخة 2015، بالإضافة إلى توقيع اتفاقية لتصدير الهواتف الذكية إلى جنوب إفريقيا و الغابون، و في 2019 تمّ توقيع اتفاقية لتصدير منتجاتها إلى السوق الإيطالية، و في 2020 فقد تمّ إنشاء منظمة فرعية جديدة تسمى "منظمات حلول بومار" ENTREPRISE BOMARE SOLUTIONS (BSE) لاقتراح حلول مبتكرة مهنية للمنظمات، إلى جانب توقيع اتفاقية شراكة مع منظمة LG لتصدير منتجاتها المصنعة في الجزائر إلى السوق الأوروبية.

ثانياً: تعريف منظمة ستريم سيستيم Stream System: هي منظمة جزائرية خاصة ناشطة و فاعلة في مجال الصناعات الإلكترونية تمّ تأسيسها في سنة 2001 من طرف مديرها العام الحالي السيد علي بومدين برأس مال يقدر حالياً بـ 1.023.000.000 دينار جزائري نتيجة لخبرة 19 سنة من العمل والمثابرة، و في سنة 2003 تمّ تسجيل العلامة التجارية ستريم سيستيم Stream System من طرف بومار كومباني Bomare Company، و تعتبر من المنظمات الجزائرية الفاعلة و الرائدة في مجال نشاطها على المستويين الوطني و الدولي و تمتلك المنظمة وحدة إنتاج بيئر توتة بالجزائر العاصمة بمساحة إجمالية مقدّرة بـ 15000 متر مربع، و بلغ عدد العاملين فيها 436 عامل في ديسمبر 2020، و تمتلك 12 قاعة عرض لمنتجاتها و 21 نقطة لخدمات ما بعد البيع محلياً، بالإضافة إلى نقاط خدمات ما بعد البيع الدولية (إسبانيا، البرتغال، إيطاليا، جنوب إفريقيا، الغابون و ألمانيا قيد التفاوض) (أنظر الملحق رقم 03)، بالإضافة إلى أنّها تحتوي على خطّ لإنتاج البطاقات الإلكترونية، خطّان أوتوماتيكيان عاليان السرعة بمعدل 398000 مُكوّن في الساعة كحدّ أقصى خطّ إدراج يدوي، خطّان للاختبار الوظيفي ثلاث خطوط لتجميع الأجهزة التلفزيونية (LED، DLED، OLED و 3D)، خطّ لإنتاج الهواتف الذكية خطّان لتجميع الهواتف الذكية واللوحات الرقمية في غرفة نظيفة ISO6، و رغم التحديات التي كانت تشهدها البيئة التنظيمية في الجزائر سنة 2007 فإنّ منظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System) قامت بأول عملية تصدير لها لمنتجاتها الإلكترونية إلى بعض الدول

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

الإفريقيّة واليونان، و نظرا لامتلاكها شهادة المطابقة الأوروبية "CE" التي تؤكّد على أنّ منتجات المنظمة متوافقة مع المعايير التي يفرضها الاتحاد الأوروبي، و المؤشّر الأوروبي "RoHS" للحدّ من استخدام المواد الخطيرة، بالإضافة إلى المعيار الدّولي لإدارة الجودة الإيزو 9001 نسخة 2015 (أنظر الملحق رقم 04)، فإنّها بدأت بتصدير منتجاتها الإلكترونيّة ستريم سيستم Stream System منذ سنة 2015، ممّا جعلها أوّل علامة تجارية جزائريّة فرضت وجودها و أثبتت مكانتها في السّاحة الدّولية بتصدير تشكيلة تلفزيوناتها إلى الدّول الأوروبيّة و الإفريقيّة (إيطاليا، اليابان و جنوب إفريقيا في 2018، إسبانيا و البرتغال في 2016 و ألمانيا قيد التفاوض)، كما يجب الإشارة إلى أنّ هذه المنظمة تمّ اختيارها كنموذج رائد و ناجح في السّوق الإفريقيّة من بين 360 منظمة و هذا من خلال تقرير "منظّمات لإلهام أفريقيا" المنشور من طرف مجموعة بورصة لندن LSEG London Stock Exchange Group في سنة 2019، كما تمّ تصنيفها أيضا في تقرير من طرف المجموعة السّالفة الذّكر و الذي تمّ إعداده بالتعاون مع مكتب التدقيق الدّولي برايس و ترهاوس كوبرز سنة 2019 على أنّها المنظمة الجزائريّة الوحيدة التي صنّفت من بين أفضل المنظّمات الإفريقيّة أداءً و هذا بسبب زيادة قدراتها الإنتاجيّة و رقم أعمالها.¹

و تتمثّل أهمّ منتجات منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجاريّة ستريم سيستيم Stream System فيما يلي (أنظر الملحق رقم 05):²

- 1- البطاقات الإلكترونيّة في مجالات مختلفة مثل: الاتّصالات، المعدّات الطبيّة، الهواتف المحمولة، أجهزة الكمبيوتر و هذا بفضل اقتنائها معدّات و تقنيّات تكنولوجيّة متطوّرة بالتعامل مع مصانع عالميّة مثل DEK الأوروبيّة و SAKI اليابانيّة و UNIVERSAL INSTRUMENTS الأمريكيّة؛
- 2- أجهزة الإرسال و الاستقبال التلفزيونيّة؛
- 3- الأجهزة التلفزيونيّة و الهواتف الخليويّة و الذّكيّة؛
- 4- اللّوحات الإلكترونيّة الذّكيّة؛
- 5- البطاريّات و شاحن الهواتف النّقالة؛
- 6- مستقبلات تحديد المواقع عبر الأقمار الصناعيّة (GPS)؛
- 7- الكاميرات؛
- 8- ألواح الكتابة التّفاعليّة Interactive Whiteboard؛
- 9- حائط الفيديو Video Wall؛

¹ الموقع الإلكتروني لبومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System) <https://www.bomarecompany.com>

² مديرية الموارد البشرية.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

10- المنتجات الالكترونية العامة (خدمات التصنيع الإلكتروني EMS* ، تصنيع المعدات الأصلية OEM**
تصنيع العلامة التجارية OBM***؛

11- الشاشات التفاعلية الرقمية **** DID .

المطلب الثاني: أهداف وقيم منظمة ستريم سيستيم Stream System

تهدف جميع المنظمات باختلاف نوعها و نشاطها إلى تحقيق عدد من الأهداف يسمح لها بالبقاء و الاستمرار و سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهداف و قيم منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System.

أولاً: أهداف و إستراتيجيات منظمة ستريم سيستيم Stream System: تتمثل أهم هذه الأهداف في:¹
أ- الحرص على تلبية حاجات الزبائن و الشركاء و المورددين من خلال السهر على تقديم منتجات ذات جودة عالية ووفقا للمتطلبات القانونية من جهة و المعايير الدولية من جهة أخرى؛

ب- الحفاظ على مكانتها في سوق الصناعات الإلكترونية على المستوى الوطني و الدولي، وذلك من خلال زيادة الاستثمار، الإنتاج و التحسين المستمر لشبكته التجارية، تطوير أنشطة التصدير وكذلك نشر شبكة خدمات ما بعد البيع الدولية؛

ج- أن تصبح من المنظمات الرائدة في مجال نشاطها في الجزائر و القدرة على منافسة المنتجات المستوردة؛
د- الحرص على الرفع من نشاط المناولة الصناعية؛

هـ- تقوية وجود العلامة التجارية ستريم سيستم Stream System على مستوى السوق الوطنية و الدولية، فعلى المستوى الوطني بزيادة قاعات العرض وخدمات ما بعد البيع، أما على المستوى الدولي تحرص المنظمة على ضمان وجودها من خلال عمليات تصدير مستدامة و مستمرة و السعي إلى اقتحام الأسواق الأوروبية و الإفريقية؛

و- السهر على التحسين و التطوير المستمر للمهارات الفنية و الإدارية للعاملين في المنظمة؛

ز- التزام المنظمة بالمساهمة في زيادة قدرات الإنتاج الصناعي الوطني و المساهمة في تطوير قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر؛

* Electronic Manufacturing Services

** Original Equipment Manufacturer

*** Own Brand Manufacturing

**** Digital Interactive Displays

¹ مديرية الموارد البشرية.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ح- تهدف بحلول سنة 2022 إلى إنتاج 1.5 مليون جهاز تلفزيون و 3 ملايين هاتف ذكيّ، كما تسعى أيضا إلى تصدير 60 في المائة منها إلى الدول الأوروبية و الإفريقيّة، إلى جانب طموحها للرفع من نسبة الإدماج من 54 في المائة إلى 75 في المائة بالنسبة للأجهزة التلفزيونيّة، و من 20 في المائة إلى 54 في المائة بالنسبة للهواتف الذكيّة.¹

ط- أما بحلول سنة 2025 فتهدف منظمة منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجاريّة ستريم سيستيم Stream System إلى إنتاج 3 ملايين تلفزيون، و تصدير 80 في المائة من منتجاتها المختلفة إلى الدول الأوروبية و الإفريقيّة، و زيادة رقم أعمالها إلى 500 مليون دولار أمريكي، إلى جانب الحصول على شهادة الإيزو ISO 14001 نسخة 2015 الخاصّة بالبيئة، بالإضافة إلى الحصول أيضا على شهادة الإيزو ISO 45001 نسخة 2018 و المتعلقة بإدارة الصّحة والسّلامة في العمل.²

ثانيا: قيم و مبادئ منظمة ستريم سيستيم Stream System: تتمثّل أهم مبادئ وقيم الثّقافة التّنظيميّة في:³
أ- الشّفافيّة Transparence، الاحترام Respect، الاتّحاد Union، التّضامن Solidarité و الانتصار؛
Triomphe؛

ب- يبقى الزّيون من أولويّاتنا؛

ج- إرضاء الزّبائن هو هدفنا الأساسي؛

د- القيمة الحقيقيّة لمنظّمنا هي مواردها البشريّة؛

هـ- الجودة هي شعارنا؛

و- الابتكار هو مفتاح نجاحنا؛

ز- التّحدّيات هي محرّكنا.

¹ الموقع الإلكتروني لستريم سيستيم http://streamsystem.com/activite_mondiale.php

² مديرية الموارد البشرية.

³ المرجع السابق

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

المطلب الثالث: واقع تنمية الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System

تعدّ الموارد البشرية ثروة أساسية من ثروات المنظمة باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر نجاحها، لذلك تسعى المنظمات إلى تطوير مهارات و معارف هذه الموارد للتكيف مع التكنولوجيات الجديدة من جهة و الحفاظ على موقعها من جهة أخرى من خلال عدّة أساليب لعلّ أهمّها التدريب و التحفيز وإدارة المعرفة، و سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية Stream System.

أولاً: واقع التدريب في منظمة ستريم سيستيم Stream System: يُعتبر تدريب الموارد البشرية من أهم وظائف تنمية الموارد البشرية حيث تهدف هذه الوظيفة إلى تزويد العاملين بمختلف المهارات و المعارف التي تساعدهم على التكيف و مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة. سنحاول من خلال هذه النقطة قبل التطرق إلى واقع التدريب في المنظمة محلّ الدراسة عرض تطور عدد العاملين في المنظمة المدروسة خلال الفترة الزمنية 2014-2020، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV – 02): مراحل تطور عدد العاملين في منظمة بومار كومباني Bomare Company

تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System

عدد العاملين	السنوات
250	2014
423	2015
497	2016
567	2017
576	2018
641	2019
436	2020

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية

ستريم سيستيم Stream System

يشير الجدول رقم (02-IV) إلى مراحل تطوّر عدد العاملين في منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System، حيث نلاحظ من خلاله أنّ عدد العاملين زاد بأكثر من ضعفين من سنة 2014 (250 عامل) إلى سنة 2019 (641 عامل)، بينما انخفض هذا العدد سنة 2020 ليلعب 436 عامل و هذا راجع بنسبة كبيرة إلى مخلفات جائحة الكوفيد 19 التي دفعت المنظمة إلى تسريح بعض العاملين بسبب التوقف الاضطراري لنشاطها.

و بصفة عامّة تظهر مجهودات منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستيم Stream System لتدريب مواردها البشرية من خلال تقديرها لقيمة التدريب والتعليم والتوجيه، حيث يسمح الهيكل التنظيمي لمنظمة ستريم سيستيم Stream System بتعزيز ودعم ومرافقة التدريب المهني، إلى جانب أنّ المنظمة قامت بتدريب 380 عامل منذ نوفمبر 2008، وهو رقم كبير باعتباره أكبر من نصف العاملين، ممّا يدلّ على اهتمام المنظمة المدروسة بتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى توقيع أكثر من 130 عقد دمج مهني، كما تقوم المنظمة أيضا بتدريب مواردها البشرية خارج الوطن و يتجسّد ذلك في تدريب مهندسي المنظمة في منظمة LGE بكوريا الجنوبيّة، كما تتيح أيضا المنظمة للمهندسين الحصول على شهادة ماستر من جامعة HOSEI في تخصّص P'Institut des Sciences et des Technologies intégrées وهذا من خلال تكوين لمدة ثلاث سنوات منها تربيص مدته ستة أشهر في La Japan International Cooperation Agency، كما تسهر منظمة ستريم سيستيم Stream System إلى إنشاء جسور شراكة مع مختلف

المؤسّسات الجامعيّة ومراكز البحث والتطوير ومراكز التكوين المهني وهي على النحو التالي:¹

أ- جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين، باب الزوار الجزائر العاصمة.

ب- جامعة سعد دحلب بالبليدة الجزائر.

ج- جامعة مولود معمري، تيزي وزو الجزائر.

د- المدرسة الوطنيّة للعلوم التّقنيّة (وهران، الجزائر).

هـ- المدرسة الوطنيّة العليا للإعلام الآلي، واد السمار الجزائر.

و- مركز تطوير التكنولوجيا المتقدّمة (CDTA).

ز- مراكز التكوين المهني.

¹ المرجع السابق

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

و تجدر الإشارة أننا حاولنا الحصول على بعض الإحصائيات من منظمة ستريم سيستيم Stream System فيما يخص بعض المؤشرات التي تدل على واقع التدريب في المنظمة، و لكن للأسف الشديد لم تتمكن بالحصول عليها، و تتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

أ- ميزانية تدريب الموارد البشرية: تُعد هذه الميزانية من المعايير الأساسية التي تُحدد أهمية و موقع تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمة؛

ب- عدد المتدربين: يُعد عدد العاملين الذي استفادوا من دورات تدريبية خلال مختلف الفترات من المؤشرات التي تدل على اهتمام المنظمة بتدريب الموارد البشرية؛

ج- عدد المتدربين حسب المستويات الإدارية: و هذا للتعرف على أن المنظمة تتيح لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية و الوظيفية فرصة الاستفادة من الدورات التدريبية؛

د- عدد المتدربين حسب المدى الزمني (قصير، طويل) و مكان التدريب (داخل المنظمة، خارج المنظمة): و هذا من أجل إبراز إذا كانت منظمة ستريم سيستيم Stream System تقوم باستخدام أساليب عديدة لتدريب الموارد البشرية؛

هـ- عدد المتدربين حسب الوظائف: بهدف التعرف على أن العاملين يستفيدون من دورات تدريبية من أجل معالجة نقاط الضعف لكل وظيفة.

ثانياً: واقع التحفيز في منظمة ستريم سيستيم Stream System: تهدف المنظمات من وراء تقديم الحوافز إلى تشجيع و دفع العاملين إلى زيادة جهودهم للمساهمة في زيادة إنتاجيتهم، و سنحاول إبراز أنواع الحوافز التي تقوم بتقديمها المنظمة محل الدراسة إلى العاملين، و التي تتمثل فيما يلي:

أ- الحوافز المادية: تُعد الحوافز المادية من الحوافز الرئيسية التي تساهم في رفع إنتاجية العاملين، و تتمثل أهم أنواع هذه الحوافز فيما يلي:

1- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية و هو ذلك المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل نظير جهوده المقدمة للمنظمة، و تختلف الأجر من منظمة إلى أخرى و من عامل إلى عامل و يكون حسب المستوى العلمي الأقدمية... الخ، حيث تتبع منظمة ستريم سيستيم Stream System شبكة أجر متوافقة مع قانون العمل الجزائري إذ لا تقل عن الأجر الوطني الأدنى المضمون و المتمثل في 18000 دج؛

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

2- المشاركة في الأرباح : تُعتبر من أهمّ الحوافز الجماعية التي تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System

بتوزيعها على العاملين سنويًا؛

3- تملك العاملين أسهما في المنظمة : بعض المنظمات بدل أن تقوم بتوزيع الأرباح على العاملين تقوم بتوزيع

جزء من أسهمها في نهاية السنة و هذا ما تقوم به منظمة ستريم سيستيم Stream System؛

4- الخصم من الأجر: يُعتبر هذا النوع من التحفيز من أهمّ الحوافز المادية السلبية، و تستخدم منظمة ستريم

سيستيم Stream System هذا النوع لتشجيع العاملين على التقيد بالنظام الداخلي و احترام القوانين السائدة؛

5- منحة شهر رمضان الفضيل: لا تمنح منظمة ستريم سيستيم Stream System إعانة للعاملين بمناسبة

شهر رمضان الكريم؛

6- منحة عيد الأضحى: لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم منحة للعاملين بمناسبة عيد

الأضحى؛

7- منحة الدخول المدرسي: لا تقدّم منظمة ستريم سيستيم Stream System منحة الدخول المدرسي؛

8- منحة شهادة البكالوريا: لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم منحة لكلّ عامل فيها

نجح ابنه أو ابنته في شهادة البكالوريا؛

9- منحة شهادة التعليم المتوسط: لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم هذه المنحة لأيّ

عامل نجح ابنه أو ابنته في شهادة التعليم المتوسط ؛

10- منحة مساعدة الزواج: تساعد منظمة ستريم سيستيم Stream System عُمّالها المقبلين على الزواج

لأوّل مرّة بمبلغ مالي؛

11- منحة الجنازة: لا تُقدّم منظمة ستريم سيستيم Stream System لكلّ عامل مات أحد أصوله أو فروعه

منحة الجنازة؛

12- منحة الختان: تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم منحة لكلّ عامل لديه طفل مُقبل

على الختان؛

13- منحة الإطعام: تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم منحة للإطعام للعاملين؛

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

14- ظروف و إمكانيات العمل المادية: تُعتبر الظروف المادية المحيطة بالعمل من العوامل الأساسية التي تؤثر على كفاءة العاملين و دفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم في المنظمة، و لذلك تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System على توفير (الآلات و المعدات المتطورة، مكان العمل، الإنارة و التهوية، المكان و نظافته، لوازم الوقاية، التجهيزات الإدارية كالحواسيب، شبكة انترنت، طابعات، فاكس و تجهيزات مكتب،....).

ب- الحوافز المعنوية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحوافز التي لا تعتمد على المال في دفع العاملين على العمل، و تتمثل أهم أنواع هذه الحوافز فيما يلي:

1- الترقية: تُعتبر ترقية العاملين من درجة إلى درجة أعلى أو من وظيفة إلى أخرى من أهم أساليب التحفيز المعنوية التي تتبعها منظمة ستريم سيستيم Stream System ، و هذا من خلال معيار الكفاءة و الأقدمية؛

2- التقدير الجماعي: تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقدير العاملين فيها و يظهر ذلك في الاجتماعات حيث يقوم المسؤول بإبراز الجهود المبذولة من قبل العاملين و هذا من خلال شكرهم و الثناء عليهم؛

3 - الاعتراف بأهمية العامل: تسهر منظمة ستريم سيستيم Stream System على الاعتراف بأهمية العاملين و أنها لا شيء بدونهم، و تقدير الجهود المبذولة من طرفهم لتحقيق أهداف المنظمة؛

4- برامج الرعاية الصحية : تحرص منظمة ستريم سيستيم Stream System على تنظيم حملات توعية و إرشاد مستمرة للعاملين فيها تتعلق بالمحافظة على صحتهم، بالإضافة على سهرها على تقديم فحوصات طبية للعاملين بشكل دوري لمتابعة حالتهم الصحية لاكتشاف الأمراض و معالجتها، كما أنها لا تسهر على إنشاء قاعات رياضة للمحافظة على صحة العاملين فيها؛

5- إجازة الاستجمام و الراحة : لا تسمح منظمة ستريم سيستيم Stream System للعاملين من الاستفادة من عطل مدفوعة الأجر بكل تكاليفها (نقل، إ طعام و إسكان)؛

6- التسلية والترفيه: لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتوفير مرافق للتسلية كالتنزهات القاعات الرياضية، وللغرض نفسه لا تنظم المنظمة رحلات سياحية داخل الوطن (الحمامات و الشواطئ) وخارجه؛

7- رعاية الأطفال: لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بإنشاء دور لحضانة لأطفال العاملين خاصة بما أو التعاقد مع دور حضانة لرعاية أطفال العاملات لديها إما مجاناً أو بمبلغ رمزي؛

8- خدمة الطعام و الإسكان : لا تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم وجبات الغداء للعاملين، ولا ببناء سكنات وظيفية لعاملاتها لشغلها حتى نهاية عملهم؛

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

9- خدمة النقل : تضمن منظمة ستريم سيستيم Stream System خدمة النقل للعاملين فيها، من خلال إيصالهم إلى العمل ذهابا و إيابا مما يسمح من التقليل من حالات التأخر عن العمل؛

10- العطل و فترات الراحة الرسمية: تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتقديم عطل مختلفة للعاملين فيها وهذا في إطار قانون العمل الجزائري لعل أهمها العطل الأسبوعية، السنوية، المرضية (الأمومة)، العطل الاستثنائية (زواج، ختان طفل، وفاة، ازدياد مولود، عمرة أو حج)، عطل الأعياد الوطنية و المناسبات الدينية (عيد العمال، عيد الشباب و الاستقلال، عيد الأضحى و عيد الفطر،...).

11- التنبيه أو لفت النظر: تستخدم منظمة ستريم سيستيم Stream System هذا النوع من التحفيز من أجل توجيه العاملين و لفت انتباههم إلى التخلي عن بعض التصرفات و السلوكيات المخالفة لإجراءات العمل؛

12- التنزيل و الاستغناء : تستخدم منظمة ستريم سيستيم Stream System هذا الأسلوب بسبب تصرفات و سلوكيات العاملين الغير مهنية.

كما يجب الإشارة هنا أيضا أننا حاولنا الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بقيمة المنح و العلاوات و الأجور في منظمة ستريم سيستيم Stream System و للأسف الشديد لم نتمكن من الحصول عليها. **ثالثا: واقع عمليات إدارة المعرفة في منظمة ستريم سيستيم Stream System:** يُقصد بها على أنها مجموعة من العمليات المتتالية التي تشكل دورة حياة المعرفة في المنظمة، و يمكن توضيح هذه العمليات في المراحل التالية:

أ- تشخيص و اكتساب المعرفة: تعتمد منظمة ستريم سيستيم Stream System في تشخيص المعرفة على إستراتيجيات قائمة على أساس تحليل المخاطر الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية، مما يساعدها على الاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد من جهة، و اكتشاف نقاط قوتها و ضعفها من جهة أخرى، و تتبنى هذه المنظمة نهجا يقوم على أساس تقييم نقاط القوة و الضعف و كذلك تحليل المخاطر و الفرص من خلال وضع التحسين المستمر في إرضاء العملاء و جميع الأطراف المهتمة في صميم إستراتيجياتها، كما تحاول هذه المنظمة اكتساب المعرفة من خلال مشاركتها في عدّة معارض وطنية و دولية بالإضافة كذلك إلى عقد اتفاقيات مع مختلف المنظمات العالمية الرائدة و التي تنشط في مجال الصناعات الإلكترونية، و تتمثل أهم هذه الاتفاقيات فيما يلي: ¹

1- أقامت منظمة ستريم سيستيم Stream System علاقات تعاون جد وثيقة مع عدّة منظمات عالمية أهمها LG Electronics لإنتاج الأجهزة التلفزيونية والهواتف الذكية في الجزائر منذ سنة 2013؛

¹ <https://www.bomarecompany.com/#>

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

2- وقّعت منظمة ستريم سيستيم Stream System على عقد شراكة جديد مع منظمة KaiOS تكنولوجي الأمريكية؛

3- وقّعت منظمة ستريم سيستيم Stream System على عقد شراكة مع منظمة Nec اليابانية المختصة في التكنولوجيا و الشبكات في جوان 2019 لإنتاج الهواتف الذكية، حيث أنّ هذه التكنولوجيا تسمح بحفظ أمن الجهاز من أي اختراق أو قرصنة أو حتى سرقة ، و هذا من خلال تقنية كلمة السر عبر صورة وجه الزبون؛

4- المشاركة في عدّة معارض لعلّ أهمها معرض كارفور تاك في مدينة ميلان الإيطالية بين 14 و 18 أكتوبر 2019، المعرض الدولي الكبير للأجهزة الإلكترونية ايفا ماس برلين الألمانية حيث شارك أكثر من 1800 عارض يمثلون أكثر من 70 بين 6 و 11 سبتمبر 2019، بالإضافة إلى معرض ليبرفيل اليابانية بين 12 و 17 نوفمبر 2019؛

ب- توليد المعرفة : تقوم منظمة ستريم سيستيم Stream System بتشجيع العاملين فيها و تحفيزهم لخلق المعرفة و توليدها باستخدام مختلف الأساليب الإبداعية، و هذا من خلال نشر ثقافة تنظيمية تتميز بالتغيير و التعلم المستمر ،الإبداع و تشجيع الاتصال، كما تستند قيم منظمة ستريم سيستيم Stream System إلى مبادئ الإدارة التشاركية الرشيدة التي تقوم على أساس تشجيع العمل الجماعي ممّا يسمح للعاملين بتقديم أفكار إبداعية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما يُعتبر الإبداع من الركائز الأساسية لإستراتيجية تطوير منظمة ستريم سيستيم Stream System، و هذا عن طريق استغلال الأفكار الجديدة بشكل مستمر سواء كانت تتعلّق بمنتجًا أو خدمةً أو عمليةً؛

ج- تخزين المعرفة: تهدف منظمة ستريم سيستيم Stream System من خلال هذه العملية إلى جمع و تخزين لتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب و بأقلّ تكلفة من جهة و حلّ المشاكل التي تواجهها من جهة أخرى؛

د- مشاركة المعرفة و نقلها: تحرص منظمة ستريم سيستيم Stream System على توفير بيئة و ثقافة تنظيمية مناسبة تشجّع العاملين على مشاركة و تبادل معارفهم مع بعضهم البعض، و تتمثّل أهم ممارسات و آليات مشاركة المعرفة في المنظمة المدروسة من خلال الاجتماعات، إرسال كلّ ما هو جديد إلكترونياً على جميع العاملين؛

ستريم سيستيم Stream System

هـ- تطبيق المعرفة: تظهر هذه العملية من خلال سهر و حرص منظمة ستريم سيستم Stream System على مواكبة آخر التطورات و الابتكارات الحاصلة في مجال الصناعات الإلكترونية، و مما يدل على ذلك إطلاق منتجات جديدة كالهواتف الذكية و الأجهزة التلفزيونية الذكية، و تهدف منظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستم Stream System من خلال تطبيق المعرفة إلى تقديم منتجات و خدمات جديدة أكثر إبداعاً (أنظر المبحث الأول من الفصل الرابع) مما يسمح لها بالمحافظة على موقعها في السوق الوطنية و الدولية، وتظهر فعالية عملية تطبيق المعرفة في هذه المنظمة من خلال اختيارها من طرف مجمع لندن ستوك إكسشينج (LSEG) London Stock Exchange Group كنموذج ناجح و رائد في السوق الإفريقية لسنة 2018، و في سنة 2019 تم تصنيفها كأفضل المنظمات الإفريقية أداءً في مجال الصناعات الإلكترونية و هذا حسب تقرير المجمع السالف الذكر بالتعاون مع مكتب التدقيق الدولي برايس و ترهاوس كوبرز، و يعتمد هذا التصنيف على عدة مؤشرات أهمها التطور في المبيعات، زيادة القدرات الإنتاجية تطوير المشاريع المشتركة مع عدة منظمات عالمية، توسع النشاط الدولي.

و- تحديث المعرفة و تطويرها: بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تسعى منظمة ستريم سيستم Stream System بشكل مستمر على إيجاد مصادر معرفة جديدة و هذا من خلال تفعيل وظيفة البحث و التطوير من جهة، و تحديث و تطوير المعرفة الموجودة لديها نظراً لتقدمها و عدم الاستفادة منها من جهة أخرى، و مما يدل و يؤكد على وجود عملية تحديث المعرفة و تطويرها في المنظمة هو احتواء هيكلها التنظيمي على مديرية تطوير المنتجات (دليل البرامج الإلكترونية EPG، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات NTIC) (أنظر الملحق رقم 06)، و تنظر منظمة ستريم سيستم Stream System إلى وظيفة البحث و التطوير على أنها جوهر المنظمة، من خلال العمل مع مختلف المنظمات الوطنية و الدولية العاملة في مجال النهوض بالبحوث مما يسمح لها بتحديد الاتجاهات الناشئة و تحويلها إلى أنشطة مستقبلية.¹

¹ مديرية الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد تقديم بطاقة تعريفية لمنظمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجارية ستريم سيستم Stream System ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن إشكالياتها سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجراءات الدراسة الميدانية، و هذا من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة و أهم أدواتها بالإضافة إلى توضيح الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

تتمثل أهم أسباب اختيار منظمة ستريم سيستم Stream System دون غيرها من المنظمات لأسباب كثيرة لعل أبرزها مجال نشاطها الحساس الذي يعتبر من القطاعات الإستراتيجية و الأكثر إبداعا و تغييرا بالإضافة على أنه يعتمد على نشاطه بشكل كبير على اقتصاد المعرفة، إلى جانب أن من قيم المنظمة السهر على التحسين المستمر لمهارات العاملين، و اعتبار الابتكار و الإبداع من مفاتيح نجاح هذه المنظمة، و من أجل التعرف بشكل دقيق على الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية كان الهدف منها الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي يُعرف على أنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الطالب إلى أن يُعمم عليها النتائج المحصل عليها، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل فإنه يتم اختيار جزء من المجتمع يسمى العينة، و الذي يتمثل في العاملين في منظمة ستريم سيستم Stream System بمختلف مستوياتهم الوظيفية و الإدارية، و لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل قمنا باختيار عينة غير عشوائية (ميسرة) شملت كل الدوائر الإدارية بدون استثناء من هذا المجتمع من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، و ليس من السهل على الطالب أن يقوم بتوفير عدد كبير من أفراد العينة في ضوء الإمكانيات المادية و الوقت و الجهد، علما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول اختيار حجم العينة، فمنهم من يقول أن حجم العينة في البحوث الوصفية يجب أن يتراوح بين 20-25 في المائة من المجتمعات الصغيرة الحجم و التي تعد بالمئات¹، و منهم من يقول أنه من الأفضل أن يتراوح حجم العينة من 30 إلى 500 مفردة لمعظم الأبحاث والدراسات، إلى جانب أن لا يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة، فمثلا في دراستنا هاته يوجد أربع متغيرات، لذلك يجب أن لا يقل حجم العينة عن 40 مفردة، حيث تم اختيار عينة ميسرة تتألف من 180 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتألف من 436 مفردة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم، و تم استرجاع 152 استبانة ، 70 منها قابلة للمعالجة الإحصائية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

¹ أحمد سعد جلال، مبادئ الإحصاء النفسي تطبيقات و تدريبات عملية على برنامج SPSS، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، مصر،

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

الجدول رقم (IV-03): مجتمع وعينة الدراسة

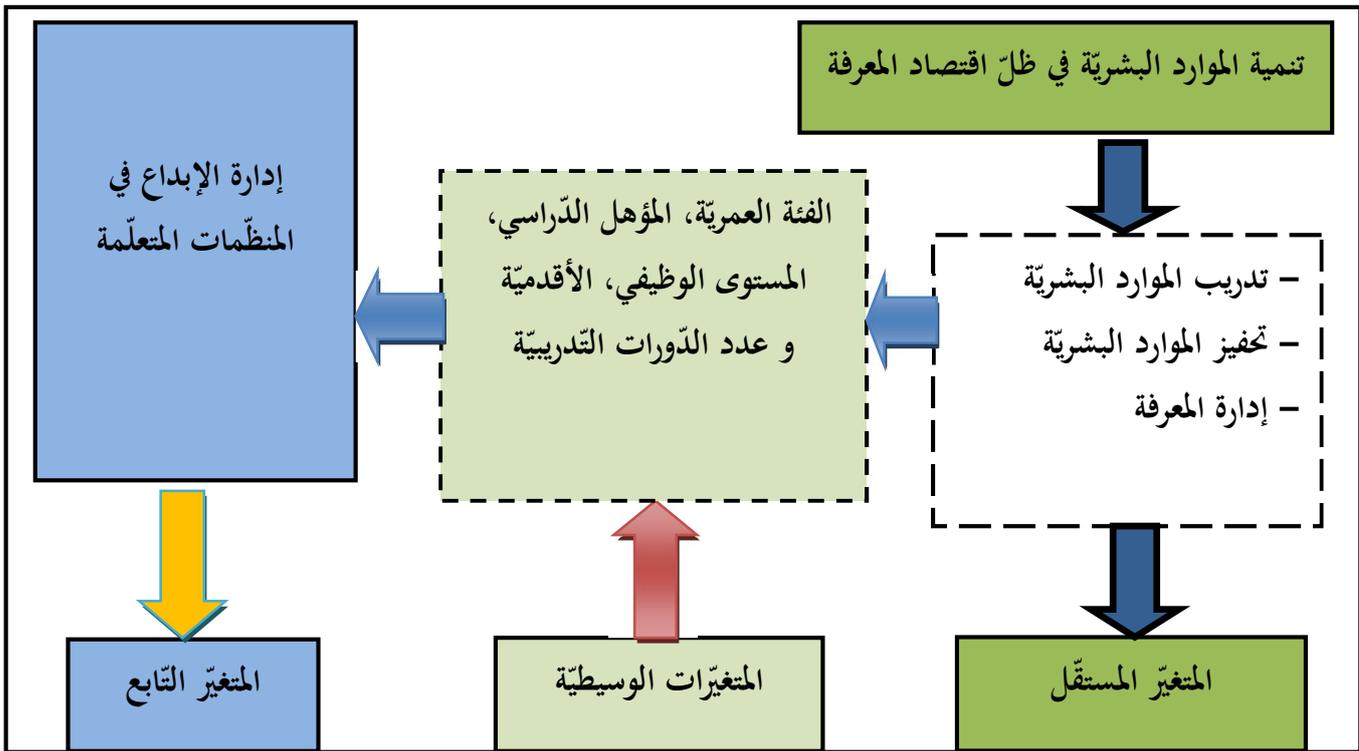
النسبة المئوية (%)	العدد	
100	180	عينة الدراسة
84.44	152	عدد الاستبيانات المسترجعة
38.88	70	عدد الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (IV-03) إلى مجتمع وعينة الدراسة، حيث نلاحظ من خلاله أن عينة الدراسة بلغت 180 استبانة، بينما بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 152 استبانة بنسبة مئوية بلغت 84.44، في حين بلغ عدد الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية 70 استبانة و بنسبة 38.88 في المائة.

و يمكن توضيح أنموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (IV-01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستم Stream System

يُوضّح الشكل رقم (01-IV) نموذج الدراسة والذي يُعبّر عن متغيّرات الدراسة، حيث تتمثّل في المتغيّر المستقلّ و المتغيّر التابع و المتغيّرات الوسيطة و هي باختصار كالتالي:

1- المتغيّر المستقلّ: تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة (تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية و إدارة المعرفة)؛

2- المتغيّر التابع: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة؛

3- المتغيّرات الوسيطة: البيانات الشخصية و الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي الأقدمية و عدد الدورات التدريبية).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تُحظى أدوات جمع البيانات بأهمية كبيرة في مجال البحث العلمي نظرا لمساهمتها البارزة في جمع البيانات و المعلومات حول الموضوع المراد دراسته، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستم Stream System تمّ استخدام عدّة أدوات للدراسة و المتمثلة في المقابلة الشخصية، الملاحظة و الاستبيان، و التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أولاً: المقابلة الشخصية: تُعدّ المقابلة من أهمّ الأدوات التي تساعد في جمع البيانات و المعلومات، و قد تمّ استخدام هذا النوع في هذه الدراسة من أجل التعرف على واقع الأساليب التي تتبّعها منظمة ستريم سيستم Stream System في تنمية مواردها البشرية، و الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بالدراسة و التي لم يتمّ الحصول عليها من خلال الاستبيان، حيث تمّ إجراء مقابلات مع مختلف المصالح المختصة في المنظمة، ويمكن ذكر الأشخاص الذين تمّ مقابلتهم فيما يلي:

أ- تمّ مقابلة رئيس مديرية إدارة الموارد البشرية لشرح موضوع الدراسة و إشكاليته و الهدف منه، و تقديم أسباب اختيار منظمة ستريم سيستم Stream System دون غيرها من المنظمات الناشطة في مجال الصناعات الإلكترونية، بالإضافة إلى توضيح لأهمّ المعلومات المراد الحصول عليها من المنظمة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية؛

ب- رئيس مديرية إدارة الموارد البشرية بصدد التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمختلف مداخلها، و هذا من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة؛

ستريم سيستم Stream System

ثانياً: الملاحظة: تمّ استخدام أسلوب الملاحظة في هذه الدراسة، حيث تمكّننا من خلال الزيارات الميدانية المتتالية التي قمنا بها في منظمة ستريم سيستم Stream System من ملاحظة توفّر ظروف عمل مناسبة و يظهر هذا من إدارة المنظمة التي تتوفّر على مكاتب و قاعة اجتماع مزوّدة بأحدث التّقنيات، بالإضافة إلى امتلاك آلات جدّ متطورة في وحدات الإنتاج، و نظراً لإجراء الدراسة الميدانية في ظلّ جائحة الكوفيد 19 فإننا لمسنا احترام المنظمة للإجراءات الوقائية و الاحترازية لوقاية العاملين و الزائرين إليها من هذه الجائحة، بالإضافة إلى ملاحظة احترام قوانين العمل السائدة في المنظمة من طرف العاملين فيها؛

ثالثاً: الاستبيان: يُعتبر من الأدوات الرئيسية التي تمّ الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة من أجل معرفة وجهات نظر العاملين و استجابتهم في منظمة ستريم سيستم Stream System اتجاه متغيّرات الدراسة، حيث تمّ تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة و على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، و تتمثل أهمّ مراحل الوصول إلى الاستبيان في شكله النهائي فيما يلي:

أ- مرحلة تحديد هيكل الاستبيان: حيث تمّ في هذه المرحلة تحديد المحاور الأساسية للاستبيان، و الذي تمّ تقسيمه إلى جزأين، جزء متعلّق بالبيانات الشخصية و الديموغرافية لعينة الدراسة، و جزء آخر متعلّق بمتغيّرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة)؛

ب- مرحلة الصياغة و الإعداد: تمّ في هذه المرحلة صياغة الاستبيان في شكله الأولي، و هذا من خلال الاعتماد على الجزء النظري من الأطروحة و الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيّرات الدراسة، كما تمّ عرضه على الأستاذ المشرف من أجل تقديم رأيه و ملاحظاته حوله؛

ج- مرحلة التحكيم: بعد عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف و تعديله حسب الملاحظات المقدّمة من طرفه، تمّ عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصّين في مجال موضوع الدراسة، و في ظلّ جائحة الكوفيد 19 فقد تمّ إرساله عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (فايسبوك، البريد الإلكتروني)، كما يجب الإشارة أنّه كانت للأساتذة المحكّمين الحرية الكاملة في إبداء آرائهم و ملاحظاتهم حول هذا الاستبيان (أنظر الملحق رقم 07)؛

د- مرحلة التعديل: في هذه المرحلة تمّ تعديل الاستبيان وفقاً للملاحظات التي تمّ تقديمها من طرف الأساتذة المحكّمين و قد تمّ صياغة هذا الاستبيان في شكله النهائي؛

هـ- مرحلة التوزيع: حيث تمّ في هذه المرحلة توزيع الاستبيان في صيغته النهائية على أفراد عينة الدراسة المتكوّنة من 180 مفردة في منظمة ستريم سيستم Stream System؛

و- مرحلة الاسترجاع: تمّ استرجاع 152 استبانة من أصل 180 موزّعة على أفراد العينة في منظمة ستريم سيستم Stream System.

ستريم سيستم Stream System

كما تجدر الإشارة أنّه تمّ تقسيم أداة الدّراسة الأساسيّة و المتمثّلة في الاستبيان (أنظر الملحق رقم 08) إلى ما يلي:

أ- رسالة توضيحيّة: هي عبارة عن طلب لأفراد عيّنة الدّراسة لإعطاء وجهات نظرهم و آرائهم حول فقرات الاستبيان من أجل مساعدة الطّالب على إكمال دراسته، و يشمل هذا الطّلب عنوان الأطروحة، الجامعة التي ينتمي إليها الطّالب و الهدف من الاستبيان بالإضافة إلى تأكيد أنّ البيانات التي سيتمّ جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وليس لها أي علاقة بإدارة المنظّمة؛

ب- الجزء الأول: البيانات الشّخصيّة و الديموغرافية: يهدف هذا الجزء إلى التّعرف على الخصائص الشّخصيّة لأفراد العيّنة المدروسة في منظّمة ستريم سيستم Stream System، حيث يتكوّن من خمس متغيّرات أساسيّة وهي الفئة العمريّة، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدميّة و عدد الدّورات التّدريبية؛

ج- الجزء الثاني: محاور الإستبيانه: تمّ تقسيم هذا الجزء إلى محورين أساسيين، المحور الأول هو المتغيّر المستقل للدّراسة و الذي يتمثّل في تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة، أمّا المحور الثاني فهو المتغيّر التابع للدّراسة و الذي يتمثّل في إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة، و يمكن توضيح ذلك من خلال:

1- المحور الأوّل: تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة: يتعلّق هذا الجزء بالمتغيّر المستقل للدّراسة و الذي بدوره يتكوّن من ثلاث متغيّرات (التدريب ، التّحفيز و إدارة المعرفة)، حيث يحتوي هذا الجزء على 45 فقرة، موزّعة على كل متغيّر من متغيّرات الدّراسة ب 15 فقرة ؛

2- المحور الثاني: إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة: يتكوّن هذا الجزء من الفقرات الخاصة بالمتغيّر التابع لهذه الدّراسة، حيث يحتوي على 20 فقرة.

كما يجب الإشارة على أنّه تمّ الاعتماد في هذه الدّراسة على مقياس ليكرت الرّباعي Likert Scale، حيث يقابل كلّ عبارة من محاور الإستبانه الدّرجات التّاليّة: موافق بشدّة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدّة، و لتحديد درجة الأهميّة النسبيّة لكلّ فقرة من فقرات الإستبانه لمدى استجابة أفراد العيّنة تمّ حساب المتوسط الحسابي من خلال تحديد ما يلي:

1- المدى أو طول الفئة: يتمّ طرح أقلّ درجة من أعلى درجة أي (4-1=3)؛

2- نقوم بتقسيم طول الفئة على عدد درجات مقياس ليكرت الرّباعي أي (3/4=0.75).

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستم Stream System

و بالتالي يمكن توضيح درجة الموافقة أو درجة التبني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 04): المتوسط الحسابي المرجح و مستوى التبني

المتوسط الحسابي المرجح	التصنيف	الدرجة	مستوى الأهمية
1.75 - 1	غير موافق بشدة	1	منخفض جدًا
2.50 - 1.76	غير موافق	2	منخفض
3.25 - 2.51	موافق	3	مرتفع
4 - 3.26	موافق بشدة	4	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (IV-04) المتوسط الحسابي المرجح و مستوى التبني حسب مقياس ليكرت الرباعي، حيث نلاحظ من خلاله أنه يمكن التمييز بين أربع فئات للمتوسط الحسابي، فالفئة الأولى من 1-1.75 و التي تدلّ على أنّ استجابة أفراد العينة اتّجاه متغيّرات الدّراسة كانت منخفضة جدًا، أمّا الفئة الثانية من 1.76-2.50 و التي تدلّ على أنّ الاستجابة اتّجاه متغيّرات الدّراسة كانت منخفضة، أمّا الفئة الثالثة من 2.51-3.25 و التي تدلّ على أنّ استجابة أفراد العينة كانت مرتفعة، أمّا الفئة الرابعة و الأخيرة فتدلّ على أنّ وجهات نظر أفراد العينة اتّجاه متغيّرات الدّراسة كانت مرتفعة جدًا و يكون متوسطها الحسابي محصور بين 3.26-4.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الصّالحة للمعالجة الإحصائية من منظمة ستريم سيستم Stream System و بغرض اختبار فرضيات الدّراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة و استخلاص أهمّ النتائج تمّ إدخال البيانات المستخرجة من هذه الاستبيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعيّة **Spss V 26** Statistical package for social sciences و تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التّالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: تتمثل هذه الأساليب في النقاط التّالية:

أ- التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الشّخصية و الديموغرافية لعينة الدّراسة؛

ب- المتوسط الحسابي بهدف التعرف على درجة استجابة أفراد عينة الدّراسة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)

ج- الانحراف المعياري من أجل التعرف على تشتت استجابة أفراد عينة الدّراسة؛

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستم Stream System

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي: حيث تمّ استخدام الأساليب التالية:

- أ- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cranbach Alfa للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان؛
- ب- اختبار كولومجروف - سمرنوف Sample K-S للتأكد من أنّ البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً؛
- ج- معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس نوع و قوة العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستم Stream System ؛
- د- تحليل التباين الأحادي ANOVA One Way لاختبار الفروق الموجودة في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الديموغرافية؛
- هـ- اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression ، بالإضافة إلى اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

معرفة جودة أداة الدراسة (الاستبيان) شكلا و مضمونا تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكّمين المختصّين في مجال دراستنا من جهة، و اختبار ألفا كرونباخ Cranbach Alfa لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان من جهة أخرى.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين) (Face Validity): من أجل التّأكد من صدق محتوى الاستبانة الظاهري ، تمّ عرضها في شكلها الأوّلي على مجموعة من الأساتذة المختصّين و ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية الذين قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات القيّمة و التي تمّ على أساسها تعديل بعض الفقرات من الاستبانة و دمج عدد منها بالإضافة إلى حذف عدد منها، و في الأخير أصبحت جاهزة لتوزيعه على أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 09).

ثانيا: ثبات صدق أداة الدراسة (Reliability): يعني هذا المقياس أنّه في حالة إعادة تطبيقه على عينة أخرى من نفس المجتمع فإنّه يعطي نفس النتائج تقريبا، و تنحصر قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا Cranbach Alfa بين الصّفر و الواحد أيّ ($0 < \alpha < 1$) ، و كلّما اقتربت هذه القيمة من الواحد يتأكد ثبات الاستبانة، وقد تمّ التّأكد من فعالية المقياس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا Cranbach Alfa في هذه الدراسة 96.9 في المائة و هي قيمة مقبولة إحصائياً، ممّا يدلّ على وجود اتساق داخلي عالي جدّاً بين فقرات الاستبيان، و الجدول التالي يوضّح ذلك (أنظر الملحق رقم 10).

الجدول رقم (IV – 05): معاملات الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alfa لمتغيرات الدراسة

Cranbach Alfa	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.955	45	محور تنمية الموارد البشرية في ظلّ الاقتصاد المعرفي
0.884	15	تدريب الموارد البشرية
0.885	15	تحفيز الموارد البشرية
0.925	15	إدارة المعرفة
0.912	20	محور إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة
0.969	65	الاستبيان ككلّ

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV – 05) إلى معاملات الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alfa لمتغيرات الدراسة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ جميع هذه المعاملات أكبر من 70 في المائة، كما بلغ معامل محور تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة 95.5 في المائة، بينما بلغ معامل محور إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة 91.5 في المائة، في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية 96.9 في المائة، و ممّا سبق يمكن القول أنّ عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات و ثقة عالية جدًا.

ثالثًا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة: للتأكد من أنّ بيانات الدراسة تتّبع التوزيع الطبيعي تمّ الاعتماد على قيمة معامل اختبار كولجروف – سمرنوف (kolmogroroc-smirnov) لمتغيرات الدراسة، و انطلاقًا من هذا فقد تمّ إخضاع بيانات متغيرات الدراسة إلى هذا الاختبار من خلال برنامج Spss V 26 ، حيث لاحظنا من خلال النتائج التي تمّ الحصول عليها أنّ توزيع كلّ بيانات عينة الدراسة كانت موزعة توزيعًا طبيعيًا، حيث أنّ مستوى المعنوية Sig لجميع هذه البيانات كانت أقلّ من مستوى (0.05) المعتمد في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة (أنظر الملحق رقم 11).

ستريم سيستيم Stream System

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة في منظمة ستريم سيستيم Stream System المختصة في الصناعات الإلكترونية وإدخال بياناتها في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss V 26 ، سوف نحاول من خلال النتائج التي سوف نتحصّل عليها من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة من جهة و تأكيد أو نفي صحة الفرضيات المطروحة سابقا، و هذا من خلال مختلف الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية و الديموغرافية

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل و مناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية و عدد الدورات التدريبية. و تجدر الإشارة أنّ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية في هذه الدراسة بلغ 70 استبيانة، و الجدول الموالي يُبيّن تحليل و مناقشة النتائج على النحو الآتي (أنظر الملحق رقم 12):

الجدول رقم (IV- 06): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية و الديموغرافية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	الخصائص
52.9	37	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
35.7	25	بين 30-40 سنة	
10	07	بين 41-50 سنة	
1.4	01	أكثر من 50 سنة	
100	70	المجموع	
1.4	01	متوسط	المؤهل الدراسي
22.9	16	ثانوي	
64.3	45	جامعي	
11.4	08	دراسات عليا	
100	70	المجموع	
61.4	43	إطار	المستوى الوظيفي
17.1	12	عنصر تحكّم	
21.4	15	عون تنفيذ	
100	70	المجموع	

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

82.9	58	أقل من 08 سنوات	الأقدمية
14.3	10	بين 08-16 سنة	
2.9	02	بين 17-24 سنة	
00	00	أكثر من 25 سنة	
100	70	المجموع	
37.1	26	لا توجد	عدد الدورات التدريبية
50	35	بين 1-4 دورات	
8.6	06	بين 5-10 دورات	
4.3	03	أكثر من 10 دورات	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ الخصائص الشخصية و الديموغرافية لعينة الدراسة تتميز بـ:
أولاً: الفئة العمرية: نلاحظ من خلال الجدول أنّ أكبر فئة عمرية تتكوّن منها عينة الدراسة هي فئة الأقل من 30 سنة بـ 37 مفردة و بنسبة 52.9 في المائة، ممّا يؤكد على وجود نسبة كبيرة من الشباب في المنظمة محلّ الدراسة تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بعدد 25 مفردة و بنسبة مئوية تساوي 35.7 بينما حصلت الفئتين التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و أكثر من 51 سنة على 07 مفردات، ومفردة واحدة على التوالي و بنسبة 10 و 1.4 على التوالي في المائة لكلّ فئة عمرية، و ممّا سبق يمكن القول أنّ منظمة ستريم سيستيم Stream System تعطي أهمية بالغة أو فرص كبيرة للشباب في التوظيف في وحداتها ومستوياتها الإدارية المختلفة.

ثانياً: المؤهل الدراسي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ غالبية مفردات العينة حاصلة على مستوى جامعي حيث حصلت هذه الفئة على 45 مفردة بنسبة 64.3 في المائة، ممّا يعكس وجود كفاءات عالية داخل المنظمة بينما كانت عدد المفردات ذات المستوى الثانوي 16 مفردة و بنسبة 22.9 في المائة، في حين بلغ عدد المفردات ذات الدراسات العليا 08 مفردات بنسبة 11.8 في المائة، بينما تحصلت فئة التعليم المتوسط على مفردة واحدة بنسبة 1.4 في المائة، و ممّا سبق يمكن القول أنّ منظمة ستريم سيستيم Stream System تعطي اهتمام كبير جدّاً في التوظيف لخريجي الجامعات و هذا بسبب نشاط المنظمة الذي يحتاج لمثل هذه الكفاءات البشرية.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ثالثا: المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول السابق أنّ أكبر فئة غالبية هي فئة الإطارات التي حصلت على 43 مفردة بنسبة مئوية تُقدّر بـ 61.4، في حين تحصلت فئة عناصر التحكم على 12 مفردة و بنسبة 17.1 في المائة، بينما حصلت فئة أعوان التنفيذ على 15 بنسبة 21.4 في المائة، ممّا يدل أنّ معظم العاملين في منظمة ستريم سيستيم Stream System هم إطارات و هذا نظرا لكون نشاط المنظمة الذي يتركز على مثل هذه الكفاءات البشرية.

رابعا: الأقدمية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب مفردات العينة خبرتهم أقل من 08 سنوات، حيث حصلت هذه الفئة على 58 مفردة بنسبة 82.9 في المائة، في حين بلغت أقدمية الفئة التي تتراوح بين 08-16 سنة 10 مفردات بنسبة مئوية تبلغ 14.3، بينما بلغت فئة العاملين التي تتراوح أقدميتهم بين 17-24 سنة مفردتين بنسبة 2.9 في المائة، أما الفئة الأخيرة (أكثر من 25 سنة) فلم تحصل على أيّ مفردة، وممّا سبق يمكن القول أنّ أغلبية العاملين في منظمة ستريم سيستيم Stream System ذوي خبرة قصيرة و متوسطة نظرا لدخول المنظمة الحديث في خطوط إنتاج جديدة.

خامسا: عدد الدورات التدريبية: نلاحظ من الجدول السابق أنّ معظم مفردات العينة استفادوا من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية بنسبة مئوية بلغت 50، في حين لم تستفد 26 مفردة بنسبة 37.1 من الدورات التدريبية، بينما استفادت ست مفردات من عينة الدراسة بنسبة مئوية تبلغ 8.6 في المائة من حوالي 5-10 دورات تدريبية و في الأخير تحصلت 03 مفردات فقط بنسبة 8.6 في المائة من أكثر من عشر دورات تدريبية، ممّا يدلّ على أنّ منظمة ستريم سيستيم Stream System تقوم بتشجيع العاملين فيها على الاستفادة من الدورات التدريبية و خاصة في ظلّ التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمة في نشاط الصناعات الإلكترونية، الأمر الذي يسمح لها بالتكيف مع مختلف هذه التغيرات.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

المطلب الثاني: عرض و تحليل آراء أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة سنحاول من خلال المطلب بعرض و تحليل آراء أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في منظمة ستريم سيستيم Stream System ، و هذا من خلال إبراز مختلف المداخل و الأساليب لهذه التنمية انطلاقا من تدريب الموارد البشرية وصولا إلى إدارة المعرفة مرورا بتحفيز الموارد البشرية.

أولا: تدريب الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System: تسعى منظمة ستريم سيستيم Stream System من خلال تدريب مواردها البشرية من أجل مواكبة تغيّرات بيئة أعمالها السريعة و خاصة في ظل نشاطها الذي يتميّز بسرعة الإبداع و التغيير، و من أجل معرفة واقع التدريب في هذه المنظمة سنحاول حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور، و الجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (IV - 07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين
01	تقوم المنظمة بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم و معارفهم.	2.78	0.75	مرتفعة
02	يحتاج العاملين في المنظمة إلى تدريب دائم و مستمر لحلّ مشكلات العمل	3.45	0.60	مرتفعة جدا
03	يوجد في المنظمة إدارة أو لجنة متخصصة لتدريب العاملين	2.71	0.80	مرتفعة
04	يتناسب التدريب الذي أستفيد منه مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها	2.91	0.77	مرتفعة
05	يؤكد التدريب التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة	2.80	0.73	مرتفعة
06	تقوم المنظمة باختيار المتدربين وفق أسس علمية و شفافة (حسب: المستوى العلمي، الخبرة، اعتماد تكنولوجيا جديدة، الأداء،.....).	2.77	0.70	مرتفعة
07	تتميز الدورات المقدمة للعاملين بتنوع أساليبها التدريبية (مثلا: المحاضرات، تمثيل الأدوار، المحاكاة، التكليف بالمهام،.....).	2.58	0.71	مرتفعة
08	توفّر المنظمة فرص تدريب لجميع العاملين باختلاف وظائفهم وأقسامهم ومستوياتهم الإدارية.	2.48	0.88	منخفضة
09	توفّر المنظمة الموارد و الظروف الملائمة لتدريب العاملين (موارد مالية، معدّات و برامج مكان التدريب، عدد المتدربين،.....).	2.61	0.85	مرتفعة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

مرتفعة	0.71	2.91	10	يتم الاستعانة بمدربين من داخل المنظمة لتقدم الدورات التدريبية للعاملين
مرتفعة	0.74	2.85	11	تستعين المنظمة بمدربين خارجيين لتقدم الدورات التدريبية للعاملين.
مرتفعة	0.73	2.65	12	تطبق المنظمة أثناء تدريب العاملين تقنيات و أساليب حديثة و مُتطورة (مثلا: التدريب الالكتروني، التعليم عن بعد،...)
مرتفعة	0.75	2.57	13	تناسب المدة الزمنية المخصصة للتدريب مع محتوى البرنامج التدريبي
مرتفعة	0.75	2.52	14	تقوم المنظمة بمتابعة و تقييم العاملين بعد استفادتهم من البرامج التدريبية
مرتفعة	0.82	2.68	15	يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة فرص ترفيتهم داخل المنظمة
مرتفعة	0.75	2.75		تدريب الموارد البشرية ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV - 07) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تدريب الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System ، حيث نلاحظ من خلاله ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمحور تدريب الموارد البشرية بلغ 2.75 بانحراف معياري يقدر ب 0.75، و يمكن القول أنّ درجة التبني كانت عالية و مرتفعة، ممّا يعكس حقيقة إعطاء منظمة ستريم سيستيم Stream System للعاملين فرص الاستفادة من دورات تدريبية؛

2- أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية من آراء أفراد عينة الدراسة اتّجه تدريب الموارد البشرية تراوحت بين 2.48 و 3.45، ممّا يدلّ على درجة تبني عالية بالإضافة إلى أنّ درجة الموافقة انحصرت بين موافق و موافق بشدة، في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.60 و 0.88؛

3- حصلت العبارة رقم 02 على أعلى متوسط حسابي و التي نصّت " يحتاج العاملين في المنظمة إلى تدريب دائم و مستمرّ لحلّ مشكلات العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.45 و بدرجة تبني مرتفعة جدًا و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.88، ممّا يدلّ على أنّ أغلبية أفراد العينة يوافقون بشكل كبير على وجوب الاستفادة من دورات تدريبية دائمة و مستمرة لمواجهة مشاكل العمل؛

4- حصلت العبارة رقم 08 على أدنى متوسط حسابي و التي نصّت " تُوفّر المنظمة فرص تدريب لجميع العاملين باختلاف وظائفهم وأقسامهم ومستوياتهم الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ 2.48 و بدرجة تبني منخفضة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.60، و ممّا سبق يمكن القول أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة غير موافقون على سهر المنظمة محلّ الدراسة على توفير فرص تدريبية لجميع العاملين باختلاف وظائفهم و مستوياتهم الإدارية.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه تحفيز الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة، وهذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، و الجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (IV - 08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تحفيز الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين
01	تتبع المنظمة أساليب متنوعة و فعالة لتحفيز العاملين	2.24	0.53	منخفضة
02	تعتمد سياسة التحفيز في المنظمة على أسس و قواعد موضوعية و واضحة	2.30	0.80	منخفضة
03	تشجع المنظمة المبادرات الجديدة للعاملين بالحوافز المادية والمعنوية.	2.37	0.78	منخفضة
04	تقدم المنظمة حوافز تتناسب كمًا و كيفًا مع رغبات و حاجات العاملين.	2.14	0.66	منخفضة
05	يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الدرجة العلمية التي أحمّلها.	2.05	0.81	منخفضة
06	تقدم المنظمة تعويضات مناسبة مقابل العمل الإضافي.	2.42	0.79	منخفضة
07	تقدم المنظمة مكافآت مالية للعاملين ذوي الأفكار الإبداعية.	2.27	0.75	منخفضة
08	تعتمد سياسة الترقّيات في المنظمة على أسس عادلة (الكفاءة و المهارة).	2.51	0.71	مرتفعة
09	تحرص المنظمة على تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية بين جميع العاملين.	2.57	0.69	مرتفعة
10	يوجد رضا عن سياسة الخدمات الاجتماعية المعتمدة من طرف المنظمة (مثلاً: العلاج، السكن، قروض الزواج، النقل، الإطعام...)	2.21	0.65	منخفضة
11	توفّر المنظمة ظروف العمل المناسبة للعاملين (مكاتب، وسائل الأمان، علاقات العمل...)	2.48	0.81	منخفضة
12	تقدّر المنظمة مختلف الجهود المبذولة من طرف العاملين.	2.50	0.81	منخفضة
13	تمنح المنظمة للعاملين فرص المشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.41	0.78	منخفضة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

منخفضة	0.79	2.50	14	تحرص المنظمة على تكريم العاملين المتميزين (شهادات التقدير وخطابات الشكر).
مرتفعة	0.76	2.81	15	تستخدم المنظمة أسلوب الخصم من أجور العاملين في حال ارتكابهم لأخطاء مهنية.
منخفضة	0.74	2.38	تحفيز الموارد البشرية ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يوضح الجدول رقم (IV-08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحفيز الموارد البشرية في منظمة ستريم سيستيم Stream System، ويمكن التمييز من خلاله ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمحور تدريب الموارد البشرية بلغ 2.38 بانحراف معياري يقدر ب 0.74، ويمكن القول أنّ درجة التبني كانت منخفضة، ممّا يدلّ على عدم إعطاء منظمة ستريم سيستيم Stream System أهمية كبيرة لهذا المحور الإستراتيجي؛

2- أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية من آراء أفراد عينة الدراسة اتّجه تحفيز الموارد البشرية في المنظمة محلّ الدراسة تراوحت بين 2.05 و 2.81، ممّا يدلّ على درجة تبني منخفضة، في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.53 و 0.81؛

3- حصلت العبارة رقم 15 على أعلى متوسط حسابي و التي نصّت " تستخدم المنظمة أسلوب الخصم من أجور العاملين في حال ارتكابهم لأخطاء مهنية " بمتوسط حسابي بلغ 2.81 و بدرجة تبني مرتفعة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.76، ممّا يدلّ على أنّ أغلبية أفراد العينة يوافقون بشكل كبير على أنّ المنظمة محلّ الدراسة تستخدم أسلوب تحفيز سلبي و هو الخصم من أجور العاملين في حالة ارتكابهم لأخطاء مهنية؛

4- حصلت العبارة رقم 05 على أدنى متوسط حسابي و التي نصّت " يتناسب الراتب الذي أتخصّل عليه مع الدرجة العلمية التي أحملها " بمتوسط حسابي بلغ 2.05 و بدرجة تبني منخفضة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.81، و ممّا سبق يمكن القول أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة لا تتناسب رواتبهم الشهرية مع درجاتهم العلمية في المنظمة محلّ الدراسة.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ثالثاً: إدارة المعرفة في منظمة ستريم سيستيم Stream System

تعدّ إدارة المعرفة بمختلف عمليّاتها من المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة، حيث سنحاول من خلال هذا الجزء توضيح وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، و هذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكلّ عبارة من عبارات هذا المحور، و الجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (IV – 09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التّباين
01	تقوم المنظمة بتحديد مواقع العاملين الحاملين للمعرفة و مستوياتهم الإدارية.	2.70	0.59	مرتفعة
02	تحرص المنظمة على الحصول على المعرفة من البيئة الداخليّة (العاملين، الأرشيف،...) و الخارجيّة (العملاء، المنافسون، الموردون،...).	2.74	0.60	مرتفعة
03	تقوم المنظمة بتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من مختلف المصادر و الطّرق.	2.64	0.79	مرتفعة
04	تُشجّع المنظمة العاملين على توليد المعرفة و باستخدام مختلف الأساليب الإبداعية.	2.54	0.69	مرتفعة
05	تمنح المنظمة للعاملين فرصة إكمال دراستهم من أجل توسيع معارفهم و قدراتهم.	2.62	0.81	مرتفعة
06	تحرص المنظمة على جمع و تخزين المعرفة بمختلف الطّرق و الأساليب.	2.74	0.73	مرتفعة
07	تسهّل عملية تخزين المعرفة المنظمة بالوصول إليها في الوقت المناسب و بطرق سهلة.	2.52	0.79	مرتفعة
08	يُساعد تخزين المعرفة المنظمة على حلّ المشكلات الإدارية التي تواجهها.	2.90	0.72	مرتفعة
09	تقوم المنظمة بنقل المعرفة بطرق رسمية و حديثة (التقارير، الاجتماعات،...).	2.82	0.68	مرتفعة
10	تحرص المنظمة على توفير بيئة تنظيمية تشجّع العاملين على مشاركة و تبادل معارفهم مع بعضهم البعض.	2.54	0.71	مرتفعة
11	تسعى المنظمة لجعل المعرفة متاحة لكلّ العاملين و في كلّ المستويات الإدارية.	2.62	0.74	مرتفعة
12	تقوم المنظمة بتطبيق المعرفة لحلّ المشكلات و تحسين إجراءات العمل.	2.72	0.67	مرتفعة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

مرتفعة	0.67	2.88	يساعد استخدام المعرفة و تطبيقها من طرف المنظمة على أداء المهام و اتخاذ القرارات و تقديم منتجات و خدمات جديدة.	13
مرتفعة	0.78	2.70	تسعى المنظمة بشكل مستمر على إيجاد مصادر معرفة جديدة و هذا من خلال تفعيل وظيفة البحث و التطوير.	14
مرتفعة	0.67	2.78	تعمل المنظمة على تطوير و تحديث المعرفة الموجودة لديها باستمرار و هذا بسبب تقادمها و عدم الاستفادة منها.	15
مرتفعة	0.70	2.69	إدارة المعرفة ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV-09) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة المعرفة في منظمة ستريم سيستيم Stream System، حيث نلاحظ من خلاله ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمخورد إدارة المعرفة بلغ 2.69 بانحراف معياري يقدر ب 0.70، و يمكن القول أن درجة التنبئ كانت عالية و مرتفعة، مما يشير إلى وجود اتفاق بين مفردات عينة الدراسة على عبارات إدارة المعرفة في منظمة ستريم سيستيم Stream System؛

2- أن جميع قيم المتوسطات الحسابية من آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه إدارة المعرفة تراوحت بين 2.52 و 2.90 مما يدل على درجة تنبئ عالية، في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.59 و 0.81؛

3- حصلت العبارة رقم 08 على أعلى متوسط حسابي و التي نصت "يساعد تخزين المعرفة المنظمة على حلّ المشكلات الإدارية التي تواجهها" بمتوسط حسابي بلغ 2.90 و بدرجة تنبئ مرتفعة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.72، مما يدل على أن اتفاق أفراد العينة على أن عملية تخزين المعرفة تساعد منظمة ستريم سيستيم Stream System في حلّ المشاكل الإدارية التي تواجهها و هذا من خلال الرجوع إليها و الاستفادة منها؛

4- حصلت العبارة رقم 07 على أدنى متوسط حسابي و التي نصت "تسهل عملية تخزين المعرفة المنظمة بالوصول إليها في الوقت المناسب و بطرق سهلة" بمتوسط حسابي بلغ 2.52 و بدرجة تنبئ مرتفعة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.79، و مما سبق يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عملية تخزين المعرفة يقوم بتسهيل الوصول إليها بطرق سهلة و في الوقت المناسب في المنظمة محلّ الدراسة.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

المطلب الثالث: عرض و تحليل آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم

Stream System

نظرا لنشاط منظمة ستريم سيستيم Stream System الذي يتميز بسرعة الإبداع و الابتكار، تسعى هذه المنظمة إلى التطور و الاستمرارية من خلال السهر الدائم على مواكبة التكنولوجيات الحديثة و التكيف معها و سنحاول في هذا المطلب إبراز مدى استجابة أفراد العينة اتجاه إدارة الإبداع، و هذا من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا المحور، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (IV-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين
01	تضع المنظمة إستراتيجيات تُحَفِّز العاملين على توليد وتقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بالعمل	2.37	0.81	منخفضة
02	تسهر المنظمة على متابعة الأفكار الإبداعية من لحظة توليدها حتى تطبيقها.	2.45	0.75	منخفضة
03	تسمح المنظمة للعاملين بالمشاركة في حلّ المشاكل بأساليب و طرق إبداعية.	2.50	0.79	منخفضة
04	تعتمد المنظمة على العمل الجماعي داخل الأقسام الوظيفية.	2.95	0.57	مرتفعة
05	تحرص المنظمة على توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع (ثقافة التعلم، العمل الجماعي،).	2.55	0.73	مرتفعة
06	يوجد بالمنظمة مصلحة خاصة بالبحث و التطوير تهتم بتوليد و احتضان الأفكار الإبداعية الجديدة.	2.48	0.84	منخفضة
07	تُطوّر المنظمة بشكل مستمر إجراءات و قواعد العمل.	2.78	0.69	مرتفعة
08	تعتمد المنظمة على الطرق المألوفة و السهلة في حلّ المشاكل التي تواجهها.	2.88	0.57	مرتفعة
09	تُخصّص المنظمة الوقت الكافي للعاملين لطرح و مناقشة أفكارهم ومقترحاتهم في الاجتماعات.	2.54	0.77	مرتفعة
10	تستخدم المنظمة أساليب متنوّعة و عديدة لتنمية الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	2.32	0.65	منخفضة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

منخفضة	0.73	2.48	تعتمد المنظمة على التدريب في تنمية و تطوير المهارات الإبداعية للعاملين.	11
منخفضة	0.66	2.38	تُشجّع المنظمة العاملين على استخدام أسلوب العصف الذهني بهدف توليد الأفكار الجديدة المساهمة في حلّ المشكلات.	12
مرتفعة	0.62	2.54	تُشجّع المنظمة العاملين على كتابة وتسجيل الأفكار الجديدة من أجل دارستها و مناقشتها	13
منخفضة	0.71	2.42	تحرص المنظمة على خلق فرص التعلّم المستمر للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم الإبداعية.	14
مرتفعة	0.65	2.65	تحرص المنظمة من خلال القواعد والإجراءات المتبعة إلى إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية و العمليات الإدارية.	15
منخفضة	0.73	2.47	تقوم المنظمة بتحويل الأفكار المبدعة إلى منتجات و خدمات قابلة للتسويق.	16
مرتفعة	0.68	2.62	تقوم المنظمة بتغييرات دورية في التقنيات المستخدمة و في أساليب الإنتاج المتبعة.	17
منخفضة	0.86	2.42	تركّز المنظمة على الحفاظ على الوضع الحالي وعدم بذل مجهودات للنمو و التطور.	18
منخفضة	0.84	2.45	توجد لدى المنظمة إرادة قوية لتشجيع و تنمية الإبداع لدى العاملين.	19
منخفضة	0.77	2.31	توفّر المنظمة الإمكانيات اللازمة المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين.	20
مرتفعة	0.72	2.52	إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة ككلّ	

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV-10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الإبداع في منظمة ستريم

سيستيم Stream System، حيث يمكن أن نوضّح من خلاله ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العامّ لمحور تدريب الموارد البشرية بلغ 2.52 بانحراف معياري يقدر ب 0.72، و يمكن

القول أنّ درجة التبني كانت عالية و مرتفعة، ممّا يعكس اتفاق شبه كليّ من طرف عيّنة الدّراسة على إدارة الإبداع

في منظمة ستريم سيستيم Stream System؛

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

- 2- أن جميع قيم المتوسطات الحسابية من آراء أفراد عينة الدراسة اتجهت تدريب الموارد البشرية انحصرت بين 2.31 و 2.95، مما يدل على درجة تبني عالية، في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.57 و 0.86؛
- 3- حصلت العبارة رقم 04 على أعلى متوسط حسابي و التي نصت " تعتمد المنظمة على العمل الجماعي داخل الأقسام الوظيفية " بمتوسط حسابي بلغ 2.95 و بدرجة تبني مرتفعة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.57، مما يشير على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على اعتماد منظمة ستريم سيستيم Stream System على العمل بشكل جماعي في مختلف الأقسام الوظيفية؛
- 4- حصلت العبارة رقم 20 على أدنى متوسط حسابي و التي نصت " توفر المنظمة الإمكانيات اللازمة المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 2.31 و بدرجة تبني منخفضة و بانحراف معياري في تشتت آراء العينة يقدر ب 0.77، و مما سبق يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على عدم سهر المنظمة محلّ الدراسة على توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد العاملين على تنمية معارفهم و مهاراتهم الإبداعية. و بصفة عامة يمكن توضيح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في منظمة ستريم سيستيم Stream System اتجهت تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة و هذا من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (IV- 11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
تدريب الموارد البشرية	2.75	0.75	مرتفعة
تحفيز الموارد البشرية	2.38	0.74	منخفضة
إدارة المعرفة	2.69	0.70	مرتفعة
محور تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	2.60	0.73	مرتفعة
محور إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة	2.52	0.72	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات جميع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تراوحت بين 2.38 و 2.75 وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.70 و 0.75، في حين بلغ المتوسط العام للمتغيّر المستقل 2.60 و بانحراف معياري بلغ 0.73، ممّا يشير إلى وجود اتفاق أفراد عيّنة الدّراسة حول وجود ممارسات لتنمية الموارد البشرية في المنظمة محلّ الدّراسة، بينما بلغ المتوسط العام للمتغيّر التابع 2.52 و بانحراف معياري بلغ 0.72، و هذا يدلّ على أنّ غالبية إجابات أفراد العيّنة في المنظمة المدروسة كانت درجة موافقتهم مرتفعة حول إدارة الإبداع، إلى جانب أنّ معظم إجاباتهم كانت متقاربة و هذا ما تؤكّده قيمة الانحراف المعياري، و بإسقاط قيم المتوسط الحسابي العامّ للمتغيّر المستقل و التابع على مقياس ليكرت ذي أربع درجات المستعمل في هذه الدّراسة (غير موافق بشدّة، غير موافق، موافق، موافق بشدّة)، نجد أنّ هذين المتوسطين كلاهما يقعان في درجة الموافقة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدّراسة

بعد تقديم التحليل الوصفي لمتغيّرات الدّراسة في المطالب السابقة، و على ضوء التساؤلات التي وردت سالفًا و من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تمّ وضع و صياغة جملة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية بهدف إخضاعها للاختبار من خلال التحليل والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss V 26، و هذا عن طريق مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة في الانحدار الخطّي البسيط و المتعدّد، معامل الارتباط لبيرسون Corrélation de Pearson و اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، وتهدف من خلال اختبار هذه الفرضية إلى التعرف إلى وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة كمتغيّر مستقل و إدارة الإبداع كمتغيّر تابع في المنظمة محلّ الدّراسة.

و من أجل اختبار هذه الفرضية تمّ استخراج معاملات الارتباط لكارل بيرسون Corrélation de Pearson بين جميع محاور تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة (تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية و إدارة المعرفة) و بين المتغيّر التابع المتمثل في إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System و الجدول التالي يوضّح النتائج المحصّل عليها (أنظر الملحق رقم 13).

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

الجدول رقم (IV - 12): علاقات الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	
0.000	0.77	تدريب الموارد البشرية
0.000	0.82	تحفيز الموارد البشرية
0.000	0.85	إدارة المعرفة
0.000	0.91	تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يبيّن الجدول رقم (IV - 12) علاقات الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين متغيرات الدراسة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ معامل الارتباط بين كلّ محاور تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة كان موجبا، ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و من خلال الجدول يمكن توضيح النتائج التّالية:

1- بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System (0.91)، ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين؛

2- بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System (0.77)، ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين؛

3- بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System (0.82)، ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين؛

4- بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون Corrélacion de Pearson بين إدارة المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System (0.85)، ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

و على ضوء ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و قبول الفرضية البديلة.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها و أبعادها (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نقوم باختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Regression الذي يسمح لنا من معرفة على أثر تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة كمتغير مستقل رئيسي على إدارة الإبداع كمتغير تابع في المنظمة محلّ الدراسة، و يمكن توضيح النتائج المحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 13): ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد

المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

المتغير	R	R ²	الثابت B	معامل β	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة/إدارة الإبداع	0.91	0.83	0.06	0.94	331.81	50.69	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV-13) إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الإبداع في المنظمة المدروسة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.91)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.83) مما يدل على أنّ المتغير المستقل يفسّر 83 في المائة من التغير في التباين الكلي للمتغير التابع، في حين بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار β (0.94) مما يشير إلى حقيقة تأثير تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي على إدارة الإبداع بنسبة 94 في المائة بينما بلغت قيمة فيشر F (331.81) و هي مقبولة إحصائياً و بلغت قيمة t (50.69) عند مستوى الدلالة (0.000) .

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

و من خلال الجدول السابق يمكن توضيح معادلة نموذج الانحدار الخطّي البسيط كالتالي:

$$Y = B + \beta X \dots\dots\dots Y = 0.06 + 0.94X$$

حيث: **Y**: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

X: تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

B: الثابت

حيث تمثّل هذه المعادلة أثر المتغيّر المستقل على المتغيّر التابع، و تدلّ على تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع بشكل إيجابي في منظمة في منظمة ستريم سيستيم Stream System، بمعنى أنّه كلّما زادت أهميّة تنمية الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدّراسة بمقدار (0.94).

و بما أنّ مستوى الدّلالة الإحصائيّة لهذا النّموذج (0.000) و هي أقلّ من 5 في المائة المعتمدة في الدّراسة، فإنّه يتمّ رفض الفرضيّة الصّفريّة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف المداخل على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و قبول الفرضيّة البديلة.

و من أجل التّأكد أكثر قمنا بتقسيم الفرضيّة الرئيسيّة إلى ثلاث فرضيّات فرعيّة و التي تتمثّل فيما يلي:

أ- اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضيّة سوف نقوم بتقدير نموذج الانحدار الخطّي البسيط Simple Regression

و يسمح لنا هذا الاختبار من التّعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في

المنظمة محلّ الدّراسة، و يمكن توضيح النّتائج المحصّل عليها من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

الجدول رقم (IV- 14): ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة

الإبداع في المنظمات المتعلّمة

المتغيّر	R	R ²	الثابت B	معامل β	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة
التدريب/إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	0.77	0.59	0.50	0.73	100.58	49.07	0.000

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يشير الجدول رقم (IV- 14) إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.77)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.59) الأمر الذي يعكس أنّ التدريب يفسّر 59 في المائة من التّغير في التّباين الكليّ لإدارة الإبداع في المنظمة المدروسة، في حين بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار β (0.73) ممّا يشير إلى وجود أثر إيجابي بنسبة 73 في المائة بين المتغيّر الفرعي المستقل (التدريب) على المتغيّر التابع، بينما بلغت قيمة فيشر F (100.58) و هي قيمة مقبولة إحصائيًا، و بلغت قيمة t (49.07) عند مستوى الدلالة (0.000)، و من خلال الجدول السابق يمكن توضيح معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كالتّالي:

$$Y = B + \beta X \dots\dots\dots Y = 0.50 + 0.73X$$

حيث: Y: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

X: تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

B: الثابت

حيث تمثّل هذه المعادلة أثر المتغيّر المستقل الفرعي على المتغيّر التابع، و تدلّ على تأثير تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع بشكل إيجابي، بمعنى أنّه كلّما تزيد أهميّة التدريب بمقدار وحدة واحدة يزيد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدّراسة بمقدار (0.73).

و بما أنّ مستوى الدلالة الإحصائية لهذا النّموذج (0.000) و هي أقلّ من 5 في المائة المعتمدة في الدّراسة، فإنّه يتمّ رفض الفرضيّة الصّفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف المداخل على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و قبول الفرضيّة البديلة.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نقوم بتقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Regression

و يسمح هذا الاختبار من التعرف على أثر تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في

المنظمة محلّ الدراسة، و الجدول التالي يوضّح النتائج المتحصّل عليها.

الجدول رقم (IV-15): ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تحفيز الموارد البشرية على إدارة الإبداع

في المنظمات المتعلّمة

المتغيّر	R	R ²	الثابت B	معامل β	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة
التّحفيز/إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	0.82	0.67	0.66	0.78	141.61	42.44	0.000

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يوضّح الجدول رقم (IV-15) ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الإبداع

في المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.82)، كما بلغت قيمة

معامل التّحديد R² (0.67) الأمر الذي يعكس أنّ التّحفيز يفسّر 67 في المائة من التّغير في التّباين الكلي

لإدارة الإبداع في المنظمة المدروسة، في حين كانت قيمة ميل معادلة الانحدار β (0.78) ممّا يشير إلى وجود أثر

إيجابي بنسبة 78 في المائة بين المتغيّر الفرعي المستقل (التّحفيز) على المتغيّر التابع، بينما بلغت قيمة فيشر F

(141.61) و هي قيمة مقبولة إحصائياً، و بلغت قيمة t (42.44) عند مستوى الدلالة (0.000)، و

نستنتج من الجدول أعلاه أنّ نموذج الانحدار الخطي البسيط يكون على الشكل التالي:

$$Y = B + \beta X \dots\dots\dots Y = 0.66 + 0.78X$$

حيث: Y: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

X: تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

B: الثابت

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

حيث تمثل هذه المعادلة أثر المتغير المستقل الفرعي على المتغير التابع، و تدلّ على تأثير تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع بشكل إيجابي، أيّ أنّه كلّما زاد التحفيز بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة بمقدار (0.78).

و بما أنّ مستوى الدلالة الإحصائية لهذا النموذج (0.000) وهي أقلّ من 5 في المائة المعتمدة في هذه الدراسة، فإنّه يتمّ رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و قبول الفرضية البديلة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نقوم بتقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Regression و يسمح هذا الاختبار من التعرف على أثر إدارة المعرفة في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة، و الجدول الموالي يوضّح ذلك بشكل مختصر.

الجدول رقم (IV - 16): ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في

المنظمات المتعلّمة

المتغير	R	R ²	الثابت B	معامل β	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة/إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	0.85	0.73	0.47	0.76	186.29	45.01	0.000

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يوضّح الجدول رقم (IV-16) ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.85)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.73) الأمر الذي يعكس أنّ إدارة المعرفة تفسّر 73 في المائة من التّغيير في التّباين الكليّ لإدارة الإبداع في المنظمة المدروسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار β (0.76) ممّا يشير إلى وجود أثر إيجابي بنسبة 76 في المائة بين المتغير الفرعي المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع، بينما بلغت قيمة فيشر F (186.61) و هي قيمة مقبولة إحصائياً و بلغت قيمة t (45.01) عند مستوى الدلالة (0.000).

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

و نستنتج من الجدول أعلاه أنّ نموذج الانحدار الخطّي البسيط يكون على الشكل التالي:

$$Y = B + \beta X \dots\dots\dots Y = 0.47 + 0.76X$$

حيث:

Y: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

X: إدارة المعرفة

B: الثابت

حيث تمثّل هذه المعادلة أثر المتغيّر المستقل الفرعي على المتغيّر التابع، و تدلّ على تأثير إدارة المعرفة على إدارة الإبداع بشكل إيجابي، أيّ أنّه كلّما زادت إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة بمقدار (0.76).

و بما أنّ مستوى الدلالة الإحصائية لهذا النموذج (0.000) وهي أقلّ من 5 في المائة المعتمدة في هذه الدراسة، فإنّه يتمّ رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و قبول الفرضية البديلة.

– تحليل النموذج الكلي: اختبار الانحدار المتعدّد Multiple Regression لمعرفة أثر المتغيّرات المستقلة المتمثلة في تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية و إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، و يمكن توضيح النتائج المحصّل عليها بشكل تفصيلي من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (17- IV): ملّخص نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة على

إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة (المتغيّر التابع)			المتغيّرات
مستوى الدلالة	معامل β	الثابت B	
0.001	0.24	0.79	التدريب
0.000	0.28		التحفيز
0.000	0.40		إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

يشير الجدول رقم (IV-17) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد

المعرفة على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة معامل المتغيّر الثابت **B** (0.79)، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار β لكلّ متغيّر فرعي مستقل كالتالي:

1- بلغ ميل الانحدار لتدريب الموارد البشرية (0.24) ممّا يشير إلى تأثير التدريب على إدارة الإبداع في منظمة

ستريم سيستيم Stream System بنسبة 24 في المائة بمستوى دلالة (0.000)؛

2- بلغ ميل الانحدار لتحفيز الموارد البشرية (0.28) ممّا يشير إلى تأثير التحفيز على إدارة الإبداع في منظمة

ستريم سيستيم Stream System بنسبة 28 في المائة بمستوى دلالة (0.000)؛

3- بلغ ميل الانحدار لإدارة المعرفة (0.40) ممّا يشير إلى تأثير إدارة المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم

سيستيم Stream System بنسبة 40 في المائة بمستوى دلالة (0.000)؛

و نستنتج من الجدول أعلاه أنّ نموذج الانحدار الخطّي المتعدد يكون على الشكل التالي:

$$Y = B + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 0.79 + 0.24 X_1 + 0.28 X_2 + 0.40 X_3$$

حيث:

Y: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة

X₁: تدريب الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

X₂: تحفيز الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة

X₃: إدارة المعرفة

B: الثابت

حيث تمثّل هذه المعادلة أثر المتغيّر المستقل على المتغيّر التابع، و تدلّ على تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ

اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع بشكل إيجابي في منظمة ستريم سيستيم Stream System، أيّ أنّه كلّما زاد

التدريب بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدّراسة بمقدار (0.24)، و كلّما زاد

التحفيز بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدّراسة بمقدار (0.28)، و كلّما زادت

إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بإدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدّراسة بمقدار (0.40).

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعيّنة اتّجاه متغيّرات الدّراسة تُعزى إلى اختلاف خصائصهم الشّخصية (الفئة العمريّة، المؤهل الدّراسي المستوى الوظيفي، الأقدميّة و عدد الدّورات التّدريبية) في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل التّباين الأحادي **One Way ANOVA**، للتعرف على الفروقات الموجودة في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حسب المتغيّرات الشّخصية و الديموغرافية، و تمّ تقسيم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعيّنة اتّجاه متغيّرات الدّراسة تُعزى إلى اختلاف فئاتهم العمريّة في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية تمّ تحليل التّباين الأحادي **One Way ANOVA** لإبراز ما إذا كانت توجد فروق في متوسطات استجابة العيّنة اتّجاه متغيّرات الدّراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة) تتبع الفئة العمريّة لهم في منظمة ستريم سيستيم Stream System و يمكن توضيح النتائج المحصّل عليها من خلال الجدول التّالي:

الجدول رقم (IV- 18): ملخص نتائج تحليل التّباين الأحادي لإجابات أفراد العيّنة اتّجاه متغيّرات

الدّراسة تعزى للفئة العمريّة.

المتغيّرات	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	بين المجموعات	0.64	3	0.21	1.16	0.33
	داخل المجموعات	12.21	66	0.18		
إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة	بين المجموعات	0.34	3	0.11	0.56	0.63
	داخل المجموعات	13.5	66	0.20		

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.76

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

يبين الجدول رقم (IV-18) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تعزى للفئة العمرية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة بلغت (1.16) و (0.56) على التوالي، و كلّ قيمة منهما أقلّ من قيمة فيشر F الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.33) لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و (0.63) لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هما أكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على أنّه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية، ممّا يدلّ على أنّ جميع العاملين باختلاف فئاتهم العمرية يؤكّدون على مساهمة تنمية الموارد البشرية في إدارة الإبداع في المنظمة المدروسة و عليه يتمّ قبول الفرضية الصفرية (الفرضية الفرعية الأولى).

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكوّنين للعينة اتجاه متغيّرات الدراسة تُعزى إلى اختلاف مؤهّلهم الدراسي في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية تمّ تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لإبراز ما إذا كانت توجد فروق في متوسطات استجابة العينة اتجاه متغيّرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة) تتبع المؤهل الدراسي لهم في منظمة ستريم سيستيم Stream System و يمكن توضيح النتائج المحصّل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 19): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيّرات الدراسة تعزى للمؤهل الدراسي.

المتغيّرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	بين المجموعات	0.61	3	0.20	1.10	0.35
	داخل المجموعات	12.24	66	0.18		
إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.40	0.75
	داخل المجموعات	13.60	66	0.20		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.76

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

بيّن الجدول رقم (IV-19) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية وإدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تعزى للمؤهل الدراسي، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة وإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة بلغت (1.10) و (0.40) على التوالي، و كلّ قيمة منهما أقلّ من قيمة فيشر F الجدوليّة (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنويّة Sig (0.35) لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و (0.75) لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هما أكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على أنّه لا توجد فروق معنويّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل الدراسي، ممّا يدلّ على أنّ جميع العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلميّة يجمعون على مساهمة تنمية الموارد البشرية في إدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة، و عليه يتمّ قبول الفرضيّة الصفرية (الفرضيّة الفرعية الثانية).

ج- اختبار الفرضيّة الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتجاه متغيّرات الدراسة تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضيّة فقد تمّ تقسيمها إلى فرضيتين أساسيتين و هما:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتجاه تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتجاه إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

و من أجل اختبار الفرضيات السابقة الذكر تمّ تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لإبراز ما إذا كانت توجد فروق في متوسطات استجابة العينة اتجاه متغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة) تتبع المستوى الوظيفي لهم في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و يمكن توضيح النتائج المحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 20): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	بين المجموعات	1.31	2	0.65	3.81	0.02
	داخل المجموعات	11.54	67	0.17		
إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	بين المجموعات	0.73	2	0.36	1.88	0.16
	داخل المجموعات	13.11	67	0.19		

F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.76 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يبين الجدول رقم (IV-20) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تعزى للمستوى الوظيفي، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بلغت (3.81) و هي أكبر من قيمة فيشر F الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، عكس قيمة F المحسوبة لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة (1.88)، و هي أقلّ من قيمة فيشر F الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.02) لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و هي أصغر من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة (0.05)، و (0.75) لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هي أكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة، و ممّا سبق يتمّ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تُؤكّد على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتجاه تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم Stream System، في حين أنّه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

المبحوثين المكوّنين للعيّنة اتّجاه إدارة الإبداع منظمة ستريم سيستيم Stream System تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي، و بذلك يتمّ قبول الفرضية الصّغرى.

و بما أنّ الجدول السابق يوضّح وجود فروق بين متوسطات إجابات عيّنة الدّراسة في منظمة ستريم سيستيم Stream System تبعاً للمستوى الوظيفي و هذا ما تؤكّده قيمة فيشر F المحسوبة (3.81) التي تعدّ أكبر من الجدوليّة (2.76) و مستوى المعنويّة (0.02) و هي أكبر من (0.05) المعتمد في الدّراسة، و لمعرفة مصدر الفروق سوف نقوم باختبار تحليل التّباين الأحادي **One Way ANOVA** لكلّ متغيّر من متغيّرات تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة اتّجاه المستوى الوظيفي، و الجدول التّالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (IV- 21): ملخص نتائج تحليل التّباين الأحادي لإجابات أفراد العيّنة اتّجاه مداخل تنمية

الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تعزى للمستوى الوظيفي.

المتغيّرات	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحرية	متوسط المربّعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنويّة Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	تدريب الموارد البشرية	1.47	2	0.73	3.58	0.03
	داخل المجموعات	13.76	67	0.20		
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	تحفيز الموارد البشرية	1.50	2	0.75	3.66	0.03
	داخل المجموعات	13.78	67	0.20		
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	إدارة المعرفة	1.10	2	0.55	2.26	0.11
	داخل المجموعات	16.30	67	0.24		

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

F الجدوليّة عند مستوى معنويّة (0.05) = 2.76

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

يشير الجدول رقم (IV-21) إلى ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تعزى للمستوى الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم Stream System و من خلاله يمكن الوصول إلى النقاط التالية:

1- تدريب الموارد البشرية: نلاحظ أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتدريب الموارد البشرية بلغت (3.58) و هي أكبر من القيمة الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.03) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المستخدم في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على أنّه توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدّراسة تعزى إلى المركز الوظيفي، ممّا يدلّ على وجود فروق في استجابة آراء العينة حول مساهمة تدريب الموارد البشرية في إدارة الإبداع تعزى إلى المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمة محلّ الدّراسة.

2- تحفيز الموارد البشرية: نلاحظ أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتحفيز الموارد البشرية بلغت (3.66) و هي أكبر من القيمة الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.03) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المستخدم في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدّراسة تعزى إلى المركز الوظيفي، ممّا يدلّ على وجود فروق في استجابة آراء العينة حول مساهمة تحفيز الموارد البشرية في إدارة الإبداع تعزى إلى المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمة محلّ الدّراسة.

3- إدارة المعرفة: نلاحظ أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لإدارة المعرفة بلغت (2.26) و هي أقلّ من القيمة الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.11) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المستخدم في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على أنّه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدّراسة تعزى إلى المركز الوظيفي، ممّا يدلّ على عدم وجود اختلافات في استجابة آراء العينة حول مساهمة إدارة في إدارة الإبداع تعزى إلى المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمة محلّ الدّراسة.

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكونين للعيينة باتجاه متغيرات الدراسة تُعزى إلى اختلاف أقدميتهم في منظمة ستريم سيستيم Stream System.

و من أجل اختبار هذه الفرضية تمّ تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لإبراز ما إذا كانت توجد فروق في متوسطات استجابة العينة باتجاه متغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة) تتبع أقدميتهم في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و يمكن توضيح النتائج المحصّل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 22): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة باتجاه متغيرات

الدراسة تعزى للأقدمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	بين المجموعات	0.42	2	0.21	1.14	0.32
	داخل المجموعات	12.43	67	0.18		
إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة	بين المجموعات	0.73	2	0.36	1.86	0.16
	داخل المجموعات	13.11	67	0.19		

F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.76 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يبين الجدول رقم (IV-22) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة باتجاه تنمية الموارد البشرية و إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تعزى للأقدمية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة بلغت (1.14) و (1.86) على التوالي، و كلّ قيمة منهما أقلّ من قيمة فيشر F الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.32) لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و (0.16) لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هما أكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة، و بالتالي يمكن القول على أنّه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الأقدمية، ممّا يدلّ على أنّ جميع أفراد عينة الدراسة باختلاف خبرتهم المهنية يؤكّدون على مساهمة تنمية الموارد البشرية في إدارة الإبداع في المنظمة محلّ الدراسة، و عليه يتمّ قبول الفرضية الصفرية .

الفصل الرابع واقع مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة في تدعيم إدارة الإبداع بمنظمة

ستريم سيستيم Stream System

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكونين للعينات المتغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة وإدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة) تُعزى إلى اختلاف في دوراتهم التدريبية بمنظمة ستريم سيستيم Stream System. و من أجل اختبار هذه الفرضية تمّ تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لإبراز ما إذا كانت توجد فروق في متوسطات استجابة العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف في دوراتهم التدريبية في منظمة ستريم سيستيم Stream System، ويمكن توضيح النتائج المحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 23): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة متغيرات الدراسة

تعزى لعدد الدورات التدريبية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة	بين المجموعات	0.24	2	0.08	0.42	0.73
	داخل المجموعات	12.61	67	0.19		
إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة	بين المجموعات	0.37	3	0.12	0.62	0.60
	داخل المجموعات	13.46	66	0.20		

F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.76 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

يبين الجدول رقم (IV - 23) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة اتجاه تنمية الموارد البشرية وإدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System تعزى للدورات التدريبية، حيث نلاحظ من خلاله أنّ قيمة فيشر F المحسوبة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة وإدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة بلغت (0.42) و (0.62) على التوالي، و كلّ قيمة منهما أقلّ من قيمة فيشر F الجدولية (2.76) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية Sig (0.73) لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و (0.60) لإدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة و هما أكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة، وبالتالي يمكن القول على أنّه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، ممّا يدلّ على أنّ جميع العاملين في المنظمة محلّ الدراسة باختلاف عدد دوراتهم التدريبية يجمعون على مساهمة تنمية الموارد البشرية في إدارة الإبداع، و عليه يتمّ قبول الفرضية الصفرية (الفرضية الفرعية الخامسة).

خلاصة

هدفنا من خلال هذا الفصل إلى محاولة التعرف على واقع و مدى تأثير مداخل تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على تدعيم إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System المختصة في الصناعات الإلكترونية، والتي تعتبر من المنظمات الرائدة وطنياً ودولياً في مجال نشاطها، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول تمّ تقديم بطاقة تعريفية عن منظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System)، و هذا من خلال التطرق إلى أهداف وقيم منظمة ستريم سيستيم Stream System و واقع تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمة، أما في المبحث الثاني فحاولنا توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تقديم مجتمع و عينة الدراسة و أهمّ الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، أما في المبحث الثالث و الأخير فقد حاولنا تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات من خلال التحليل الوصفي للخصائص الشخصية و الديموغرافية و عرض و تحليل إجابات أفراد العينة باتجاه متغيرات الدراسة.

و من خلال معالجتنا لهذا توصلنا إلى أنّ تنمية الموارد البشرية بمختلف مداخلها (التدريب، التحفيز و إدارة المعرفة) تؤثر على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System، و هذا ما تؤكده نتائج تحليل بيانات الاستبيان من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة (الانحدار الخطي البسيط و المتعدد).

خاتمة

نظرا لزيادة الاهتمام بالموارد البشرية و اعتباره موردا استراتيجيا و ثروة أساسية، تسعى منظمات الأعمال إلى الحفاظ على هذا المورد من خلال السهر على تطويره و تنمية قدراته ومهاراته بمختلف الأساليب و الاستراتيجيات وخاصة في ظل ما أنتجه اقتصاد المعرفة من تغيرات و تحديات في شتى الميادين و المجالات، و تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المداخل الإدارية التي تسعى المنظمات إلى تبنيها و هذا من أجل الرفع من كفاءة المورد البشري لكي يصبح قادرا على التعامل مع مختلف التغيرات و التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال بشكل مبدع و فعال مما يسمح باستقرار هذه المنظمات و ضمان بقائها واستمرارها، كما أدت هذه التغيرات أيضا إلى بروز مفهوم المنظمات المتعلمة Learning Organization، و الذي يُعدّ من المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري الحديث والذي يشير إلى المنظمات التي تقوم بتحفيز العاملين على التعلم المستمر باعتباره ركيزة أساسية من ركائز العملية الإبداعية من جهة و اكتساب المعارف و المهارات و تشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية من جهة أخرى.

تتمثل أهم أساليب تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز العملية الإبداعية في المنظمات المتعلمة في التدريب التحفيز وإدارة المعرفة، فتغيّرت نظرة المنظمات إلى التدريب من مجرد أنه تكلفة إلى اعتباره كاستثمار في المورد البشري، كما تهدف هذه الوظيفة إلى تزويد العاملين بالمعارف و المهارات التي تساعدهم على مواكبة كل ما هو جديد في بيئة المنظمة بشكل إبداعي، أما التحفيز فهو مجموعة من الجهود التي تقوم بها المنظمة للتأثير في سلوك و تصرف المورد البشري من خلال تشجيعه بمختلف الحوافز، بهدف إشباع رغباته و حاجاته الإنسانية مما يُساعده على زيادة أدائه و إنتاجيته من جهة، كما يسمح أيضا بدفعه إلى تقديم حلول إبداعية في حلّ المشاكل التي تُواجه المنظمة، أما إدارة المعرفة فتعتبر مدخل أساسي من مداخل تنمية الموارد البشرية و التي تهدف إلى تدعيم إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة من خلال مختلف عملياتها.

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز تأثير تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم Stream System و التي تعتبر من المنظمات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية، حيث تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول منها ثلاث تطبيقية و فصل تطبيقي، ففي الفصل الأول حاولنا التطرق إلى المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة انطلاقا من إبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها و أهم الوظائف التي تقوم بها و أهم التحديات التي تواجهها في ظلّ اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى معرفة أهم التوجهات المستقبلية لهذه الإدارة، ثمّ بعد ذلك تطرقنا إلى تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و هذا انطلاقا من إبراز مفهوم اقتصاد المعرفة و خصائصه وصولا إلى توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميتها و أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتنمية مواردها البشرية في ظلّ هذا الاقتصاد، وفي الأخير سوف نتطرق إلى الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة و هذا من خلال التعرف على خصائص تنمية الموارد البشرية في ظلّ هذا الاقتصاد.

أما في الفصل الثاني فحاولنا إبراز أهم النقاط المتعلقة بمبادئ إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة انطلاقاً من تقديم الإطار الفكري للإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال إبراز مفهوم المنظمات المتعلّمة و الآليات التي تسمح للمنظمات بالتحوّل من تقليديّة إلى متعلّمة بالإضافة إلى توضيح مفهوم الإبداع و أهم المصطلحات المتعلقة به و أهم خصائصه و أنواعه ، ثمّ بعد ذلك نتطرّق إلى مقومات إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هذا بالتّطرق إلى مفهوم إدارة الإبداع و الأسباب الدّافعة للمنظّمت إلى تبني هذا المفهوم إلى جانب توضيح مستويات و أساليب إدارة الإبداع في هذه المنظّمت، وفي الأخير سوف تُبيّن سبل تعزيز إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة حيث نتطرّق إلى عناصر و مراحل العمليّة الإبداعية في المنظمات المتعلّمة و نماذج إدارة الإبداع في هذه المنظّمت بالإضافة إلى إبراز معوّقات و دعائم إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

بينما في الفصل الثالث تمّ التعرف على أساليب تنمية الموارد البشريّة و دورها في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة، فحاولنا إبراز دور التدريب في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة و هذا من خلال التّطرق إلى مفهوم التدريب و خصائصه و معرفة أهم الأساليب التدريبيّة و خطواتها بالإضافة إلى توضيح أهدافه و أهميته، ثمّ المبحث توضيح دور التحفيز في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة من خلال تقديم مفهوم التحفيز و أهميته و أهدافه بالإضافة إلى نظريّاته و أنواعه، بالإضافة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة.

أما في الفصل الرابع و الأخير فقد تمّ تقديم بطاقة تعريفية عن منظّمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System)، و هذا من خلال التّطرق إلى أهداف و قيم منظّمة ستريم سيستيم Stream System و واقع تنمية الموارد البشريّة في هذه المنظّمة، ثمّ توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تقديم مجتمع و عينة الدّراسة و أهمّ الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدّراسة، بالإضافة إلى أنموذج الدّراسة واختبار ثبات وصدق أداة الدّراسة، ووصولاً إلى تحليل بيانات الدّراسة و اختبار فرضياتها من خلال التحليل الوصفي للخصائص الشّخصيّة و الديموغرافيّة و عرض و تحليل إجابات أفراد العينة اتّجاه متغيّرات الدّراسة. أولاً: نتائج الدّراسة: من خلال معالجتنا لهذه الدّراسة تمّ التّوصل إلى النتائج التّاليّة:

1- تُعدّ منظّمة بومار كومباني Bomare Company تحت علامتها التجاريّة ستريم سيستيم Stream System من المنظمات الجزائرية و الإفريقيّة و الفاعلة في مجال الصّناعات الإلكترونيّة و خاصّة في ظلّ تطوّرها السّريع منذ إنشائها و تحوّلها إلى تصدير منتجاتها إلى الدّول الأوروبيّة و الإفريقيّة و هذا ما تؤكّده الجوائز المتحصّل عليها من مختلف الهيئات الدّوليّة و الوطنيّة؛

2- تطور عدد العاملين في منظّمة ستريم سيستيم Stream System في ازدياد ملحوظ وهذا ما تؤكّده الإحصائيّات، حيث ارتفع عدد العاملين من 2014 إلى 2019 بنسبة بلغت 156.4 في المائة، و هذا راجع بشكل كبير إلى دخول المنظّمة في نشاطات أخرى كإنتاج الهواتف الذكيّة،...

3- تحرص منظمة ستريم سيستيم Stream System على تدريب مواردها البشرية مما يدل على اهتمام المنظمة بهذه الوظيفة الحساسة التي تسمح لها بمواكبة جميع التغيرات الحاصلة في البيئة، بالإضافة إلى أنها تسمح للعاملين بالاستفادة من مختلف أنواع مختلفة من التدريب، وهذا من خلال الاتفاقيات المبرمة مع مختلف المؤسسات الجامعية ومراكز البحث والتطوير ومراكز التكوين المهني (داخل و خارج الوطن)، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة لمحور تدريب الموارد البشرية الذي بلغ **2.75** الذي يدل على اهتمام المنظمة بهذه الوظيفة الإستراتيجية التي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم و قدراتهم؛

4- رغم أن منظمة ستريم سيستيم Stream System تقوم بتقديم حوافز متنوعة لتشجيع العاملين و دفعهم إلى زيادة جهودهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنها تحمل بعض الحوافز كمنحة المناسبات الدينية، المنح المدرسية...، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة لمحور تحفيز الموارد البشرية الذي بلغ **2.38**، الأمر الذي يشير إلى اهتمام المنظمة محل الدراسة بهذا العنصر الإستراتيجي بشكل منخفض؛

5- نظرا لأهمية إدارة المعرفة تحرص منظمة ستريم سيستيم Stream System على تطبيق عمليات هذه الإدارة انطلاقا من تشخيص و اكتساب المعرفة وصولا إلى تحديث و تطوير المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة لمحور إدارة المعرفة الذي بلغ **2.69**، الأمر الذي يشير إلى اهتمام المنظمة محل الدراسة بإدارة المعرفة بشكل مرتفع؛

6- نظرا لنشاط منظمة ستريم سيستيم Stream System الذي يتميز بسرعة الإبداع و الابتكار، تسعى هذه المنظمة إلى التطور و الاستمرارية من خلال السهر الدائم على مواكبة التكنولوجيات الحديثة و التكيف معها و يظهر ذلك من خلال سهر المنظمة على تقديم منتجات و خدمات جديدة بشكل مستمر، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي شبه مرتفع لمحور إدارة الإبداع الذي بلغ **2.52**، مما يشير إلى اهتمام المنظمة محل الدراسة بهذا العنصر بشكل مرتفع؛

7- تهتم منظمة ستريم سيستيم Stream System بصفة عامة بتنمية الموارد البشرية و هذا يظهر من خلال قيم المنظمة التي تشير على التحسين المستمر لمهارات العاملين فيها، و مما يؤكد هذا أيضا قيمة المتوسط الحسابي لمحور تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة التي بلغت **2.60**، و هي تدل على أن المنظمة المدروسة تعطي اهتماما بتنمية و تطوير مهارات و قدرات مواردها البشرية؛

8- تسهر منظّمة ستريم سيستيم Stream System على إعطاء فرص التّوظيف للشّباب الجامعي و إعطاء الفرصة لهم في تولّي المهام العليا فيها رغم خبرتهم المهنية المتوسطة، و هذا ما تؤكده نتائج تحليل الاستبيان، حيث توصلنا أنّ أغلبية أفراد عينة الدّراسة من الشّباب التي تقلّ أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 52.9 في المائة، و أنّ أغليبتهم ذو مستوى جامعي بنسبة 64.3 في المائة، كما يتضح أيضا معظمهم من فئة الإطارات بنسبة مئوية تُقدّر بـ 61.4، في حين نلاحظ أنّ معظم لأفراد العينة تقلّ خبرتهم عن 08 سنوات؛

9- تتيح منظّمة ستريم سيستيم Stream System للعاملين فيها الاستفادة من مختلف الدّورات التّدريبية و توصلنا أنّ معظم مفردات العينة استفادوا من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية بنسبة مئوية بلغت 50، و تسعى المنظّمة من وراء هذا إلى تطوير مهارات العاملين للتّكيف مع مختلف التّغيرات و خاصّة في ظلّ نشاطها الذي يتطلّب ذلك.

10- توصلنا من خلال استخراج معاملات الارتباط لكارل بيرسون Corrélation de Pearson أنّه توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التّدريب، التّحفيز و إدارة المعرفة) و بين إدارة الإبداع في منظّمة ستريم سيستيم Stream System، و منه يتمّ رفض الفرضية الصّفرية و قبول الفرضية البديلة؛

11- توصلنا من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط و المتعدّد أنّه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التّدريب التّحفيز و إدارة المعرفة) على إدارة الإبداع في منظّمة ستريم سيستيم Stream System، و منه يتمّ رفض الفرضية الصّفرية و قبول الفرضية البديلة؛

12- توصلنا من خلال تحليل التّباين الأحادي One Way ANOVA أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتّجاه متغيّرات الدّراسة تُعزى إلى اختلاف خصائصهم الشّخصية (الفئة العمريّة، المؤهل الدّراسي ، الأقدمية و عدد الدّورات التّدريبية) في منظّمة ستريم سيستيم Stream System، و منه يتمّ قبول الفرضية الصّفرية و رفض الفرضية البديلة؛

13- توصلنا من خلال تحليل التّباين الأحادي One Way ANOVA أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتّجاه تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظّمة ستريم سيستيم Stream System، و ممّا سبق يتمّ رفض الفرضية الصّفرية و قبول الفرضية البديلة؛

14- توصلنا من خلال تحليل التّباين الأحادي One Way ANOVA أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة الباحثين المكوّنين للعينة اتّجاه تدريب الموارد البشرية تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظّمة ستريم سيستيم Stream System، و ممّا سبق يتمّ رفض الفرضية الصّفرية و قبول الفرضية البديلة؛

15- توصلنا من خلال تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه تحفيز الموارد البشرية تُعزى إلى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم **Stream System**، و مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة؛

16- توصلنا من خلال تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه إدارة المعرفة تُعزى إلى مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستيم **Stream System**، و مما سبق يتم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة؛

ثانيا: توصيات الدراسة: على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح التوصيات التالية التي تساعد على مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظلّ اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستيم **Stream System**:

1- ينبغي على منظمة ستريم سيستيم **Stream System** التنوع في تقديم الحوافز للعاملين (مادية و معنوية إيجابية و سلبية، فردية و جماعية) و هذا من أجل دفعهم و تشجيعهم لزيادة أدائهم مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة، و الاعتماد على سياسة تحفيز تركز على أسس و قواعد موضوعية و واضحة و متناسبة مع حاجات العاملين كما و نوعاً (مثل تناسب الراتب مع الدرجة العلمية)؛

2- ضرورة تفعيل وظيفة البحث و التطوير من طرف منظمة ستريم سيستيم **Stream System** و خاصة في ظلّ نشاطها الذي يتطلب إيجاد مصادر معرفة جديدة مما يساعدها على توليد و احتضان الأفكار الإبداعية الجديدة، و تحويلها إلى منتجات و خدمات قابلة للتسويق، و التحول من منظمة مستوردة للتكنولوجيا إلى مصدرة؛

3- ضرورة توفير منظمة ستريم سيستيم **Stream System** للعاملين فرص الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل و موضوعي و هذا باختلاف وظائفهم وأقسامهم ومستوياتهم الإدارية؛

4- ينبغي على منظمة ستريم سيستيم **Stream System** أن تسهر على التنوع في الأساليب التدريبية من جهة، و الحرص على توفير الموارد و الظروف الملائمة لتدريب العاملين من جهة أخرى، بالإضافة إلى القيام بمتابعة العاملين بعد استفادتهم من البرامج التدريبية؛

5- ضرورة حرص منظمة ستريم سيستيم **Stream System** على توفير بيئة تنظيمية تشجع العاملين على مشاركة و تبادل معارفهم مع بعضهم البعض و جعلها متاحة لكلّ العاملين و في كلّ المستويات الإدارية؛

6- يتعين على منظمة ستريم سيستيم **Stream System** أن تسهر على وضع إستراتيجيات تُحفز العاملين على توليد و تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى متابعة الأفكار الإبداعية من لحظة توليدها حتى تطبيقها مما يسمح بزيادة فرص النمو و التطور للمنظمة؛

7- يتطلّب من منظّمة ستريم سيستيم Stream System تشجيع العاملين على استخدام الأساليب الحديثة لتنمية الإبداع و تطويره كأسلوب العصف الذّهني بهدف توليد الأفكار الجديدة للمساهمة في حلّ المشكلات التي تواجهها؛

8- من الضّروري أن لا تقوم منظّمة ستريم سيستيم Stream System بالانتظار و الحفاظ على وضعها الحالي بل ينبغي عليها بذل جهودات للنمو و التطور و التّقدم و هذا من خلال وجود إرادة قويّة لتشجيع و تنمية الإبداع لدى العاملين فيها ؛

9- يتعيّن على منظّمة ستريم سيستيم Stream System توفير الإمكانيّات اللاّزمة المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين و هذا من أجل الحفاظ على موقعها الإستراتيجي في مجال نشاطها؛

10- إدراك منظّمة ستريم سيستيم Stream System لأهميّة تنمية الموارد البشريّة كوظيفة إستراتيجية تساعد على تعزيز ريادتها في السّوق الوطنيّة و الأجنبيّة من خلال دورها الكبير في المساهمة في تحقيق الإبداع بكلّ مداخله و أنواعه؛

11- ينبغي على منظّمة ستريم سيستيم Stream System أن تقوم بتنصيب لجنة مختصّة بالاهتمام بتنمية الموارد البشريّة؛

ثالثا: آفاق الدّراسة: حاولنا في هذه الدّراسة الإحاطة بكلّ جوانب الموضوع و في إطار حدود الإشكاليّة المطروحة، و من أجل التّوسع في الموضوع نقترح بعض المواضيع التي سوف تكون عبارة عن دراسات مستقبلية و منها ما يلي:

1- مساهمة تنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة في تعزيز الإبداع التّكنولوجي بالمنظّمات الصّناعيّة - دراسة حالة.

2- إدارة المعرفة و دورها في بناء المنظّمات المتعلّمة - دراسة عيّنة من المؤسّسات الجامعيّة الجزائريّة؛

3- أثر تدريب الموارد البشريّة في المنظّمات المتعلّمة على تفعيل الإبداع الإداري-دراسة حالة؛

4- تنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة - دراسة مقارنة.

و في الأخير ما بقي لنا إلا أن نقول الحمد لله الذي وفقنا و أعاننا على إكمال هذا العمل؛؟؟؟؟؛

قائمة المراجع و المصادر

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد محمد موسى ،إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية مصر ،2014.
2. باري كشواي،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية،دار الفاروق للنشر و التوزيع،القاهرة مصر،2006.
3. بربر كامل ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت لبنان،1997.
4. بسيوني إسماعيل علي ،إدارة الموارد البشري-مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال،كلية التجارة جامعة الأزهر،مصر،2007-2008.
5. بسيوني محمد البرادعي،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)،إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة مصر،2005.
6. جينفر جوي و آخرون،ترجمة علا أحمد إصلاح،تنمية الموارد البشرية،مجموعة النيل العربية،القاهرة مصر،2008.
7. حجازي إسماعيل ، معاليم سعاد،تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات،دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن،2013.
8. الحريري رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان الأردن 2014.
9. حسن أحمد عيسى،الإبداع في الفن و العلم، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب الكويت، 1979.
10. حسن مسلم عبد الله،إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات،دار المعزز للنشر و التوزيع،عمان الأردن 2015.
11. حسن مسلم عبد الله،الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق،دار المعزز للنشر و التوزيع الأردن،2015.
12. حسنين علي أحمد جابر ، الإدارة الفعّالة للموارد البشرية- دليل المدير المحترف-،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة مصر ،2014.
13. خضر مصباح إسماعيل طيطي،إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول،دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن،2010.
14. خير الله جمال ،الإبداع الإداري،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2009.

15. درة عبد البارى إبراهيم ، دور التّقابات و الجمعيّات المهنيّة في تنمية الموارد البشريّة في الأردن،المركز الوطني لتنمية الموارد البشريّة،الأردن ، 2006.
16. درويش عبد الكريم أبو الفتوح ، إدارة الموارد البشريّة في ظلّ التّمييز المؤسّسي،مركز بحوث الشّركة،الشّارقة الإمارات العربيّة المتحدّة،2010.
17. روشكا ألكسندرو ، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر،الإبداع العام و الخاص،عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1989
18. زيغان خالد ، الخطيب أحمد ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات،عالم الكتب الحديث للنّشر والتّوزيع اريد،الأردن، 2009.
19. سعد جلال أحمد ،مبادئ الإحصاء التّفسي تطبيقات و تدريبات عمليّة على برنامج SPSS ،الدّار الدّوليّة للإستثمارات التّفافيّة،القاهرة، مصر، 2008،ص 37
20. السّلمي علي ،إدارة الموارد البشريّة،الطّبعة الثّانية،دار غريب للطّباعة و التّشر و التّوزيع،القاهرة مصر 1997.
21. السويدان طارق محمد ،محمد أكرم العدلوني،مبادئ الإبداع،دار قرطبة للنّشر و التّوزيع ، مصر ، 2004.
22. سيد سالم عرفة،اتّجاهات حديثة في إدارة التّغيير،دار الرّاية للنّشر و التّوزيع، عمان الأردن،2012.
23. سيد محمد جاد الرب،إدارة الموارد الفكريّة و المعرفيّة في منطّمات الأعمال العصريّة،دار العشري للنّشر و التّوزيع ، القاهرة مصر،2006.
24. شنوفي نور الدين،أنظمة و آليّة تسيير الموارد البشريّة في المؤسّسات و الإدارات العموميّة،المعهد الوطني لتكوين مستخدمى التّربيّة و تحسين مستواهم ،وزارة التّربيّة و التّعليم ،الجزائر،2011.
25. صفوان محمد المبيضين ، الأكليبي عائض بن شافي ،التخطيط في الموارد البشريّة،دار اليازوري للنّشر و التّوزيع ، عمان الأردن،2012.
26. الصيرفي محمد ،إدارة الموارد البشريّة،دار الفكر الجامعي، الإسكندريّة مصر،2007.
27. الطّائي يوسف حجيم ، العبادي هاشم فوزي ،إدارة الموارد البشريّة قضايا معاصرة في الفكر الإداري،دار صفاء للنّشر و التّوزيع،عمان الأردن ،2015.
28. العتوم عدنان يوسف و آخرون،تنمية مهارات التّفكير نماذج نظريّة و تطبيقات عمليّة،دار المسيرة للنّشر و التّوزيع،عمان،2007.
29. عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري و التّجديد الدّاتي للمدرسة الثّانوية العامّة رؤية إستراتيجيّة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008.
30. عشوش محمّد أيمن عبد اللّطيف و آخرون،أساسيّات إدارة الموارد البشريّة، كليّة التّجارة،جامعة القاهرة مصر، 2017.

31. عفونة بسام عبد الهادي ،التّعليم المبني على اقتصاد المعرفة، دار البداية ناشرون و مؤزّعون،عمان الأردن 2012.
32. العلوان حمزة و آخرون، إدارة الموارد البشريّة في المنظّمات السّياحية و الفندقية،مكتبة المجتمع العربي للنّشر و التّوزيع،عمان الأردن ،2014.
33. غربي علي و آخرون،تنمية الموارد البشريّة،دار الفجر للنّشر و التّوزيع،القاهرة مصر،2007.
34. الفقي إبراهيم ،قوة التّحفيز كيف تُحفّز الآخرين و تحصل على أفضل ما لديهم،ثمرات للنّشر و التّوزيع القاهرة مصر،2011.
35. القحطاني محمد بن دليم ،إدارة الموارد البشريّة (نحو منهج إستراتيجي متكامل)،الطبعة الرابعة،العبيكان للنّشر و التّوزيع،الرياض السّعودية،2015.
36. كافي مصطفى يوسف ،إدارة الموارد البشريّة من منظور إداري-تنموي - تكنولوجياي - عولمي،مكتبة المجتمع العربي للنّشر و التّوزيع،عمان الأردن،2014.
37. الكلاذه طاهر محمد ، إدارة و تنمية الموارد البشريّة،دار عالم الثّقافة للنّشر و التّوزيع،عمان الأردن 2008.
38. ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشريّة،الدار الجامعيّة للنّشر و التّوزيع،الإسكندريّة مصر،2004.
39. محمد الفاتح محمود بشير المغربي،إدارة الموارد البشريّة،دار الجنان للنّشر و التّوزيع،عمان الأردن،2016.
40. محمد عباس سهلية ،إدارة الموارد البشريّة :مدخل استراتيجي،دار وائل للنّشر و التّوزيع ،عمان الأردن 2003
41. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيّات الأساسيّة في إدارة الموارد البشريّة، المجموعة العربيّة للتدريب و النّشر ،القاهرة مصر ،2012.
42. معمار صلاح صالح ،التدريب الأسس و المبادئ،ديونو للطباعة والنّشر والتّوزيع،عمان الأردن،2010.
43. النجار فريد ،إدارة رأس المال البشري بالهوبة و الإبداع،منشأة المعارف للنّشر و التّوزيع،الإسكندريّة مصر 2014 .
- ب- الرّسائل و الأطروحات:
1. بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة،أطروحة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التّسيير تخصّص تسويق و إستراتيجيّة،جامعة عنابة الجزائر،2014-2015.
2. بلخضر ناصيرة،الاستثمار في تنمية الموارد البشريّة بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة أطروحة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التّسيير،جامعة الشلف، الجزائر،2016-2017.

3. بلقرع فاطنة، التمكن كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، جامعة المدينة الجزائرية، 2016-2017.
4. بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان الجزائرية، 2012-2013.
5. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائرية، 2014-2015.
6. بوسافل الطيب، تنمية الموارد البشرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة عنابة الجزائرية، 2010-2011.
7. جعيج نبيلة، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة المسيلة الجزائرية، 2015-2016.
8. جوال محمد السعيد، التمكن و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف الجزائرية، 2014-2015.
9. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين : المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017.
10. سحنون أحمد، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر 03، 2004-2005.
11. سعود بن ذياب الدياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية، 2014.
12. سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائرية، 2013-2014.

13. سيد محمد حسين ، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د.س.
14. شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس الجزائر، 2015-2016.
15. شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف الجزائر، 2015-2016.
16. صارم ندى ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2019.
17. صغور فريد، واقع وتحديات التعليم العالي في الجزائر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03 2013- 2014.
18. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
19. طهاري محمد، التغيير التنظيمي والإبداع داخل المنظمة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2014-2015.
20. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
21. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز اليمنية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، جوان 2008.
22. عطلاوي محمد ، جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجزائر(2000-2014)، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03 2014-2015.

23. علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،، جامعة الجزائر 03،2007-2008.
24. فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال،جامعة سيدي بلعباس الجزائر،2014-2015.
25. قطاب محمد ،دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الإدارة و التسيير الرياضي،جامعة الشلف الجزائر،2016-2017.
26. قلش عبد الله ، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة،دراسة حالة ملبنة عرب 2000-2005، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،جامعة الشلف الجزائر،2006-2007.
27. كتاف رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالعلمة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ،رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية،جامعة سكيكدة الجزائر،2007-2008.
28. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة :عينة من الجامعات الجزائرية،أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية،جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015.
29. مجاهدي الطاهر ،فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة ،أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس ، تخصص العمل و التنظيم،جامعة قسنطينة الجزائر،2008-2009.
30. محمد بكار براء عبد الكريم ،إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة،رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة اليرموك العراق، 2002.
31. الهزام محمد ،تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة تلمسان الجزائر،2015-2016.
32. واعر وسيلة ،دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال،أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة بسكرة الجزائر 2014-2015.

33. واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعّالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسيّة للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعيّة أولاد يعيش البليدة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2014-2015.
34. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
35. يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسيّة للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر 03، 2003-2004.
36. يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر 03 2007-2008.
- ج- المجالات العلميّة :
1. أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغيير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلّمة دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة العراق، المجلد الثاني العدد 14، 2009 .
2. أفيني عقيلة، الأساليب الإدارية للمؤسسة المعاصرة في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الثاني، العدد 19، 2018.
3. براح فوزية، تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة الجزائرية من خلال التجاهات المتدربين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بالعلمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي تيبازة الجزائر، العدد الخامس، ديسمبر 2014.
4. بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية في التّنظيمات الصناعيّة الجزائريّة (النّظرية والواقع) ، مجلة العلوم الإنسانيّة و الاجتماعيّة ، جامعة ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015.
5. بلعور سليمان ، نماذج و إستراتيجيات بناء المنظمات المتعلّمة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الحلفة الجزائر ، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2014.
6. بلعيد سمية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التّنظيمي بجامعة باتنة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة التّنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 الجزائر، العدد الخامس، مارس 2016.

7. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، جامعة الشلف الجزائر، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017 .
8. بن جيمة مريم، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، *مجلة البشائر الاقتصادية*، جامعة بشار الجزائر ، العدد الرابع، أبريل 2018.
9. بن سهلة صباح ، خليفي عيسى ، أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس فرع بسكرة، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 43، مارس 2016.
10. بن عمارة أحلام، دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-*، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد السادس، العدد السادس، أكتوبر 2018.
11. بن نذير نصر الدين ، بداوي مصطفى ، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة الجزائر، العدد الأول، 2010.
12. بن وسعد زينة، بوزيان الرحماني هاجر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، جامعة الوادي الجزائر، المجلد الثاني ، العدد الأول، جوان 2018 .
13. بوسالم رفيقة، عيشوش خيرة، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية، *مجلة البديل الاقتصادي*، جامعة الخلفة الجزائر، المجلد الثاني، العدد الرابع، ديسمبر 2015.
14. بوعنينة وهيبه، قوة التفكير الايجابي ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد الأول، العدد العاشر، 2017.
15. بوفاس الشّريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية*، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
16. بولقواس سناء ،التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية ، *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*، جامعة باتنة الجزائر، العدد السابع، سبتمبر 2015.
17. جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو MASLOW للحاجات - دراسة حالة - *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، جامعة الوادي الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، جوان 2014.
18. جبران علي محمد ،المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية*، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 19، العدد الأول، جانفي 2011.

19. جزيري لمياء ،بديسي لمياء،الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة،مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر،المجلد الخامس،العدد الأول،جوان 2018.
20. جعيجع نبيلة ، بوقرة رابح ، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوّقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة،مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر الجزائر،المجلد السادس،العدد الأول،2017.
21. جهاد صياح بني هاني،أساسيات بناء المنظمة المتعلّمة في الشركات الصناعيّة الأردنيّة دراسة ميدانيّة على شركات صناعة البرمجيات في الأردن،المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنيّة ،الأردن،المجلد الثالث،العدد الرابع،2007.
22. جيحيق زكية و آخرون ، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عيّنة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة برج بوعريّج،مجلة آفاق للعلوم، القسم الاقتصادي ،جامعة الجلفة الجزائر،المجلد الرابع،العدد 16 ،جوان 2019.
23. حامي حسان ،إدارة المعرفة و المنظمة المتعلّمة - مدخل للتعلّم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية،جامعة سطيف 2 الجزائر، المجلد 12، العدد 21 ،ديسمبر 2015.
24. حمدي أبو القاسم ، دور إستراتيجيّة إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظلّ الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة 02،الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر 2014.
25. الحواجرة كامل محمد يوسف ، أثر إستراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنيّة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة الجزائر،العدد الثاني، 2010.
26. حيمر حمودي ، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظّمات-دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة الوادي ، المجلد الأول،العدد الرابع، ديسمبر 2017.
27. خالد ريم،فراح رشيد،دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات،مجلة معارف الأكاديمية (القسم الاقتصادي) ،جامعة البويرة الجزائر،العدد 23،ديسمبر 2017.
28. الداوي الشيخ،تحليل أثر التدريب والتّحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلاميّة،مجلة الباحث ،جامعة ورقلة الجزائر،العدد السادس،2008.
29. دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيماوية في الجزائر،مجلة رؤى اقتصادية ،جامعة الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016.

30. الدرديري أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 24 ، ديسمبر 2017.
31. رزيق كمال ، الحمدان حسام عيسى ،مقومات مؤسسات اقتصاد المعرفة لتحقيق التنافسية الدولية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة 02، الجزائر، العدد السابع ، جوان 2013.
32. سمسوم عائشة ،تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة،مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، المجلد الأول،العدد 14،2016.
33. سيف ناصر إبراهيم ، أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة الجزائر،العدد الرابع، ديسمبر 2011.
34. شبوطي حكيم،فلاق علي، إدارة المعرفة و دورها في تفعيل الإبداع في المنظمات،مجلة الإبداع، المجلد السادس، العدد السادس،جامعة البليدة 2، الجزائر، نوفمبر 2016.
35. شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "P.Senge" ومبررات تبني التحول إليها دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال،جامعة الوادي الجزائر،المجلد الأول،العدد الرابع،جانفي 2018.
36. صالح محمد،بوخمحم عبد الفتاح،أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر، المجلد الخامس،العدد الأول،جوان 2019.
37. الصليبي عمر جبرائيل ،واقع إدارة الإبداع و الابتكار لدى عمداء جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة 02،العدد 12، ديسمبر 2015.
38. طرطار أحمد ،سارة حلومي،الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال،مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة الجزائر ،العدد الثالث،جوان 2011.
39. طرفة محمد، بومدين يوسف ، إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري- دراسة حالة :مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى،مجلة الإستراتيجية و التنمية،جامعة مستغانم الجزائر، المجلد الثامن ،العدد الأول جانفي 2018.
40. طلال نصير ، العزاوي نجم ، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،جامعة البليدة الجزائر ،العدد الرابع،ديسمبر 2011.
41. عرعور مليكة ،أساليب تنمية الموارد البشرية و أهدافها،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة الجزائر،العدد 23 ، نوفمبر 2011.
42. عروف راضية،عطية خديجة،تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، جامعة الوادي الجزائر، العدد السابع ،سبتمبر 2018.

43. عشوي نصر الدين، بن حمودة يوسف، المؤسسة المتعلّمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، *مجلة البحوث و الدراسات التجارية*، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثالث، مارس 2018.
44. علي بن يحيى سليمة، دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية، *مجلة آفاق علم الاجتماع*، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2013.
45. علي عبد الله، بوسهوه نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة الجزائر، العدد الأول، 2010.
46. عياشي عبد الله، رزوق إبتسام، دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الوادي الجزائر، العدد 12، مارس 2017.
47. عيشوش خيرة، بوشیخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلّمة في مؤسسة سوناطراك، *مجلة الابتكار و التسويق*، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، العدد الثالث، جانفي 2016.
48. غزالي عمر، مكانة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الاقتصاد المعرفي، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة الجزائر، العدد الثاني، 2010.
49. فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، العدد الثامن، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017.
50. الفضالة فهد، التدريب وبناء السلوك المهني، *مجلة جسر التنمية*، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 123، أبريل 2015.
51. فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة الجزائر، العدد الثالث، جوان 2011.
52. قاسم شاوش سعيدة، دور و أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة 02، العدد 11، الجزء الأول، جوان 2015.
53. قاسي ياسين، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، جامعة البليدة الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2011.
54. القضاة حسن صالح، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة الجزائر، العدد 17، 2017.
55. قهوجي أحمد، لما بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلّمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخليوية MTN-SYRIATE في دمشق، *مجلة البحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 36، العدد السادس، 2014.

56. كرارشة فاطمة الزهراء ، زدام يوسف ،المنظمة المتعلمة :نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، *المجلة الجزائرية للأمن و التنمية* ، جامعة باتنة الجزائر ،العدد 13،جويلية 2018.
57. كنعان سلسل ،أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس،*مجلة جامعة البعث* سوريا، المجلد 38،العدد الأول،2016.
58. كورتل فريد ، مقيم صبري، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية : دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات - سوناطراك ، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*،جامعة البليدة، الجزائر،العدد الثاني، 2010.
59. كورتل فريد و آخرون ، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*،جامعة البليدة الجزائر، العدد الرابع،ديسمبر 2011.
60. اللوح نبيل عبد شعبان ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ميدانية،*مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، العدد الأول ،جانفي 2014.
61. مخلوفي عبد السلام، شرفي مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 جنرال إلكتروني نموذجاً *مجلة الحقيقة*، جامعة أدرار الجزائر، المجلد 14 ،العدد 32،مارس 2015.
62. مراكشي محمد لمن ،المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*،جامعة البليدة، الجزائر، العدد الثالث،جوان 2011.
63. مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة :عرض تحليلي، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*،جامعة الجزائر 02، المجلد الثاني،العدد 12، 2018.
64. يحضيه سملاي ، بلالي أحمد ، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية) ،*مجلة البشائر الاقتصادية* جامعة بشار، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2017 .
65. يحضيه سملاي، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية*،المركز الجامعي لتمنراست الجزائر،العدد 12،جوان 2017.
66. يحياوي نعيمة ، بن أم السعد فتيحة ، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*،جامعة ورقلة الجزائر،العدد الثاني، جوان 2015.

د- الملتقيات و المؤتمرات:

1. أوسير منور ، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة
مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة
وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة البليدة 02 الجزائر ، يومي 18- 19 ماي 2011.
2. رزق الله حنان و آخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة تدخل ضمن فعاليات
الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية
جامعة البليدة الجزائر ، يومي 18- 19 ماي 2011.
3. ستي سيد أحمد، عتيق خديجة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية
"دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة"، مداخلة تدخل ضمن متطلبات
المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، يومي
09-10 ديسمبر 2018.
4. صلعة سمية ، أثر التدريب على تخطيط المسار الوظيفي، مداخلة تدخل ضمن متطلبات المؤتمر العلمي
الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، يومي 09-10 ديسمبر
2018.
5. علي الوكيل نعمة محمد، أثر التدريب في تطوير وتحسين رأس المال الفكري لتنمية منظمات الأعمال، مداخلة
تدخل ضمن متطلبات المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني
سويف، مصر، يومي 09-10 ديسمبر 2018.
6. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة تدخل ضمن
فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة
جامعة الشلف الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
7. لبحيري نصيرة، كورتل فريد، الإبداع و الزيادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل ضمن فعاليات
الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع: الممارسة و التحديات، جامعة البليدة الجزائر
يومي 17- 18 أبريل 2013.
8. معيوف كمال، توزان أحمد، إدارة المعرفة... النموذج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مداخلة تدخل ضمن
فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق
إستراتيجي (دراسة تجارب)، جامعة البليدة 02 الجزائر، يومي 20- 21 فيفري 2019.

هـ- المنشورات و التقارير:

1. المرصد الوطني للتنافسية، مؤشرات اقتصاد المعرفة، الجمهورية العربية السورية، 2013.

و- المواقع الإلكترونية:

1. سلماوي مریم ، بوعلی یاسمین ، "بومار كومباني" نجاح تحدي التصنيع والتصدير لأوروبا و6.4 مليار دينار قيمة الصادرات جوان الماضي ، جريدة المحور اليومي، الجزائر، 28 جويلية 2018، مقال متاح على الرابط التالي (تاريخ الإطلاع: 2020/12/07 على 09:23 دقيقة):
<http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A%D8%B5%D8%A7%D8%AF/108735.html>
2. شافعي ناصر ، الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، مقال متاح على الرابط الإلكتروني التالي (تاريخ الإطلاع: 2020/07/27 على الساعة 11:05 دقيقة):
<https://algeneral.ahlamontada.net/t902-topic>
3. العلواني حسن ، إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،ص314 مقال متاح على الرابط الإلكتروني التالي (تاريخ الإطلاع: 2019/11/19 على الساعة 10:35 دقيقة)
<https://hrdiscussion.com/downloadfile>:
4. كامل نادر ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المركز العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال متاح على الرابط الإلكتروني التالي (تاريخ الإطلاع: 2019/11/19 على الساعة 10 و 43 دقيقة):
<https://hrdiscussion.com/hr92314.html>
5. الموقع الإلكتروني لبومار كومباني Bomare Company : <https://www.bomarecompany.com>
6. الموقع الإلكتروني لستريم سيستيم http://streamsystem.com/activite_mondiale.php

ثانيا: باللغة الأجنبية:

A- Books:

1. Efraim Turban, **Information technology for management**, John Wily and sons, INC, New york, 2002.
2. I.I. SVYDRUK, Yu.I. OSSIK O.V. PROKOPENKO, **CREATIVE MANAGEMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS**, Scientific edition , Published by Drukarnia Cyfrowa, Pologne ,2017.
3. Kenneth & Laudon , **Management Information System** ,Prentice Hall, New Jersey,N.d
4. Richard A. Swanson ,Elwood F. Holton, **FOUNDATIONS of HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California,2001.
5. Schwartz P et autres, **The reemerging global knowledge Economy**, proceedings of the future of the global economy, OECD Press, Washington,1999
6. Zorlu Senyucel,**Managing The Human Resource In The 21st Century**, Ventus Publishing ApS,2009.

B - Theses and letters

1. Jorge Alberto Romero Hidalgo, **Propuesta de un estándar para México de Gestión del Conocimiento eInnovación Tecnológica**, Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México,2017.
2. Pooya Rasooli, **Knowledge Management in call centers**, Magister thesis, Lulea University of Technology ,Departement of Business Administration and Social Sciences, Suède, 2006.
3. S. Riasudeen, **Human Resource Development** , Master Of Management, Deperment of Management studies, PONDICHERRY UNIVERSITY, Inde, N.d.
4. Stevens, Jacquelyn, "**The Prevalence Of Peter Senge'S Five Disciplines Of A Learning Organization In A Rural High School'S Professional Development**" , dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate in Education, School of Education Student Capstone Theses and Dissertations Hamline University,July 2019.

C - Scientific journals

1. Achyut Gnawali, Human Resource Development Practices: Empirical Evidence from Nepal Rastra Bank, **Kathford Journal of Engineering and Management**, Vol 1, N° 1, Nov 2018.
2. Bestoon Othman et al, Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness, **Management Science Letters**, N° 10,2020.
3. Cheng Ling Tan , Aizzat Mohd Nasurdin , Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, **The Electronic Journal of Knowledge Management** ,Vol 9, N° 2,2011.

4. Chris W. Callaghan, Capital-centric versus knowledge-centric paradigms of human resource management: A historical perspective, **Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences** ,Vol 16,N^o 1,2016.
5. David H. Cropley, James C. Kaufman, Arthur J. Cropley, Measuring Creativity for Innovation Management, **Journal of Technology Management & Innovation**, Universidad Alberto Hurtado Santiago, Chile, Vol 6, N^o 3,2011.
6. Evan M. Berman, Chan-Gon Kim, Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation, **Public Performance & Management Review** , Vol 33 ,N^o 4, June 2010 .
7. Fangqi Xu , Tudor Rickards, Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management, **Blackwell Publishing**, Vol 16, N^o 3,2007.
8. Frank Nana Kweku Otoo, Mridula Mishra, Influence of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: The Role of Employee Competencies, **International Journal of Management Studies**, Vol 2, N^o 6, April 2018.
9. Fred C. Lunenburg , Systems Thinking and the Learning Organization: The Path to School Improvement, **SCHOOLING JOURNAL**, VOL 2, N^o 1, 2011.
- 10.Haneen Bisharat et al, The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan, **International Journal of Business and Management**, Vol 12, N^o 1, 2017.
- 11.Henrique Muzzio,Fernando Gomes Paiva Júnior, Organizational Creativity Management: Discussion Elements ,**ANPAD RAC**, Rio de Janeiro, Brasil, Vol 22, N^o 6,2018.
- 12.Ida Ayu Oka Martinia et al, Improving Cooperative Performance through Human Resource Development Efforts, **International Journal Of Social Sciences And Humanities**, Vol 1 ,N^o 3, December 2017.
- 13.Iulia CHIVU, Dan POPESCU, Human Resources Management in the Knowledge Management, **Revista Informatica Economică**,Vol 4,N^o 48,2008
- 14.József Poór et al, Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries , **Journal of International Studies**, Vol 11, N^o 3, October 2018.
- 15.Junius W. Yu, The Three Factors of Creativity Management: Visual, Number, and Word Creativity, **DLSU Business & Economics Review** , Vol 25,N^o 1,2015.
- 16.Kamrun Naher et al, The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness : A Review, **Asian Business Review** , Vol 6 , N^o 3, 2016.
- 17.Muhammad Farooq et al, HR Practices and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, **Journal of Resources Development and Management**, Vol 13, 2015.
- 18.Nicole Richman, Human resource management and human resource development: Evolution and contributions, **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership** ,Vol 1, No 2, November 2015.

19. Norhaiza Binti Ishak et al, Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance, **Journal of Organizational Knowledge Management**, 2010.
20. Ozigbo, Nathaniel C , "The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry, **Communications of the IIMA**, Vol 12, N° 3, 2012.
21. P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiolor, The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity , **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol 3, N° 10, October 2013.
22. Robert L. Flood , " Fifth Discipline": Review and Discussion, **systemic Practice ana Action Research**, Vol 11, N° 3, 1998.
23. Ruth Tubey et al, History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective, **European Journal of Business and Management**, Vol 7, N° 9, 2015.
24. Sadaf Jamal et al, Development without Human Resource Development (HRD) : Analysis of HRD Policy of Pakistan, **Asian Themes in Social Sciences Research**, Vol 2, N° 1, 2018.
25. Samah Souleh, The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria, **International Journal of Business and Management** , Vol 2 , N° 4, 2014.
26. Silvia Massa, Stefania Testa, A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector, **European Management Journal**, university of Glasgow, N° 27, 2009.
27. Sonia Margarita Muñoz Sanchez , Eva Katherine Macias Garcia, Human Resource Development in Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences: Technical University of Manabí (1998-2018), **Human Resource Development Efforts, International Journal Of Social Sciences And Humanities**, Vol 3 ,N° 1, April 2019.
28. Vahid Jafari Sadeghi et al, Organization's Conformity Assessment with Peter Senge's Learning Organization Principles in Municipality of Saveh: A Case Study, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol 16, N° 5, May 2014.
29. Vilmantè kumpikaitè, Human Ressorce Development In The Knownldge Society, **Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos**, Vol 2, N° 9, 2007.
30. Yuan-Feng Wen, An effectiveness measurement model for knowledge management, **elsevier journal**, N° 22, 2009.

D- Conferences:

1. Marzieh zare nazari , najmeh shahdadnejad, Barriers to creativity and innovation in the organization`s management, **International Conference on E-business, Management and Economics**, IPEDR, Vol 25 ,IACSIT Press, Singapore,2011.
2. MM Mehlape, The Role of Human Resource Development in Improving Municipal Service in South Africa, **The 2nd Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives** , Botswana , 26 - 28 July 2017.

E - Publications and reports

1. **Knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law**, the UNCTAD secretariat, Trade and Development Board , Geneva, 9–11 July 2012.

F - websites

1. Chirimbu Sebastian, **Management and Organizational Change** (January 6, 2011), Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1735866> , 25/07/2020, 10^{H34}Min .
2. peter senge and the learning organization, chromeextension://nacjakoppgmdcpemlfnfegmlhipddanj/http://pages.suddenlink.net/acgoodman/ALEC_609/ARTICLES/peter%20senge%20and%20the%20theory%20and%20practice%20of%20the%20learning%20organization.pdf ,21/07/2020, 16^{H34}Min , p 4

الملاحق

الملحق رقم (01): مصطلحات الدراسة

المصطلح بالعربية	باللغة الإنجليزية
إدارة الموارد البشرية	Management Human Resources
تنمية الموارد البشرية	Human Resources Development
المعرفة	knowledge
إدارة المعرفة	Management Knowledge
اقتصاد المعرفة	Knowledge Economy
الإبداع	Creativity
الابتكار	Innovation
الاختراع	Invention
إدارة الإبداع	Creativity Management
التعلم التنظيمي	Organizational Learning
المنظمات المتعلمة	Learning organisations
التدريب	Training
التحفيز	Stimulus
الحوافز	Incentives
الدوافع	Motives

الملحق رقم (02): العلامة التجارية لمنظمة بومار كومباني Bomare Company (ستريم سيستيم Stream System)



Design the future.

STREAM[®]
SYSTEM

المصدر: الموقع الإلكتروني لبومار كومباني Bomare Company و ستريم سيستيم Stream System

الملحق رقم (03): شركاء و خريطة تصدير منتجات منظمة ستريم سيستيم Stream System

BOMARE COMPANY

THE 1ST ALGERIAN EXPORTER OF ELECTRONIC PRODUCTS TO EUROPE

Partners
LG ALSTOM KTC

Certifications
RoHS SGS CE

SPAIN
PORTUGAL
ITALY
GABON
SOUTH AFRICA

المصدر: <https://www.bomarecompany.com/img/slider/1er-exporteur-slider.jpg>

الملحق رقم (04):الشهادات المتحصّل عليها من طرف ستريم سيستيم Stream System

أولاً:شهادة إدارة الجودة ISO 9001 سنة 2015



ثانياً:شهادة CE لمطابقة منتجات منظمة ستريم سيستيم Stream System المعايير الأوروبية للصحة والسلامة وحماية البيئة



ثالثاً: شهادة RoHS لعدم استخدام بعض المواد الخطرة



رابعاً: شهادة EUR.1 لحركة البضائع



المصدر: <https://www.bomarecompany.com/uploads/Certification>

الملحق رقم (05): منتجات ستريم سيستيم Stream System



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الملحق رقم (07): طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبيان)

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

إلى السيد: أ.د.

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته؛

في إطار التحضير للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق و إدارة أعمال المؤسسات تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، و نظرا لتمتعكم بخبرة و كفاءة كبيرة في هذا المجال، فيشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة من أجل تحكيمها وإبراز رأيكم حول مدى وضوحها و ملائمتها مع الدراسة بكل دقة و موضوعية حيث سيكون لملاحظاتكم الفضل الكبير في إثراء موضوع هذه الدراسة، و نحيطكم علما أن لكم الحرية الكاملة في إجراء أي تعديل أو حذف أو دمج أو زيادة أو نقصان في أي عبارة من العبارات و تدوين الملاحظات التي ترونها مناسبة.

و في انتظار الرد تقبلوا مني سيدي أسمي عبارات الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى توضيح الملاحظات في الاستبانة بلون بارز و واضح.

إعداد الطالب: معيوف كمال

الهاتف: 0668 63 29 29

البريد الإلكتروني: m.kamel@univ-chlef.dz

السنة الجامعية: 2019 – 2020

معلومات خاصة بالمحكّم:

- 1- الاسم:
- 2- اللقب:
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- التخصص:
- 5- جهة العمل:

أهمّ الملاحظات و الاقتراحات حول أداة الدّراسة (الاستبيان)

.....	-1
.....	-2
.....	-3
.....	-4
.....	-5
.....	-6
.....	-7
.....	-8

الرأي النهائي حول الاستبيانة

--

شكرًا على حسن تعاونكم



الملحق رقم (08): استبيان الدراسة
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصّص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات



الاستبيان

الأخ الكريم/الأخت الكريمة:

السّلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته؛

في إطار التّحضير للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التّسيير تحت عنوان: "تنمية الموارد البشريّة في ظلّ اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظّمة المتعلّمة: دراسة حالة منظّمة ستريم سيستيم Stream System"، يَسْرُنِي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيانة بغرض جمع البيانات و المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدّراسة، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التّكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيانة بكلّ دقّة و موضوعيّة، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل الكبير في إثراء موضوع هذه الدّراسة، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم نحو كلّ عبارة من العبارات الواردة في الاستبيانة، و نحيطكم علما أنّ المعلومات التي سيتمّ جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وليس لها أي علاقة بإدارة و تسيير المنظّمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

أ.معيوف كمال

الهاتف: 0668 63 29 29

البريد الإلكتروني: m.kamel@univ-chlef.dz

السنة الجامعيّة: 2020-2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الديموغرافية :

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الديموغرافية للعاملين بمنظمة ستريم سيستم Stream System، لذا نرجو منكم تقديم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

1- الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة - بين 30-40 سنة
- بين 41-50 سنة - أكثر من 50 سنة

2- المؤهل الدراسي:

- متوسط - ثانوي
- جامعي - دراسات عليا
- 3- المستوى (المركز) الوظيفي: إطار عنصر تحكّم عون تنفيذ

4- عدد سنوات الأقدمية:

- أقل من 08 سنوات - بين 08-16 سنة
- بين 17-24 سنة - أكثر من 25 سنة

5- عدد الدورات التدريبية:

- لا توجد - بين 1-4 دورات تدريبية
- بين 5-10 دورات تدريبية - أكثر من 10 دورات تدريبية

الجزء الثاني: محاور الإستيانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم محاور الإستيانية إلى محورين أساسيين، فالمحور الأول يتمثل في تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، أما المحور الثاني تحت عنوان إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: من فضلك يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات

بدقة وتمعن و الإجابة عليها بكل موضوعية و هذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

درجة الموافقة				العبارات
موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
أولاً: تدريب الموارد البشرية				
				1- تقوم المنظمة بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم و معارفهم.
				2- يحتاج العاملين في المنظمة إلى تدريب دائم و مستمر لحل مشكلات العمل.
				3- يوجد في المنظمة إدارة أو لجنة متخصصة لتدريب العاملين.
				4- يتناسب التدريب الذي أستفيد منه مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها.
				5- يُواكب التدريب التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة.
				6- تقوم المنظمة باختيار المتدربين وفق أسس علمية و شفافة (حسب: المستوى العلمي، الخبرة، اعتماد تكنولوجيا جديدة، الأداء،.....).
				7- تتميز الدورات المقدمة للعاملين بتنوع أساليبها التدريبية (مثلا: المحاضرات، تمثيل الأدوار، المحاكاة، التكليف بالمهام،.....).
				8- تُوفّر المنظمة فرص تدريب لجميع العاملين باختلاف وظائفهم وأقسامهم ومستوياتهم الإدارية.
				9- تُوفّر المنظمة الموارد و الظروف الملائمة لتدريب العاملين (موارد مالية، معدات و برامج مكان التدريب، عدد المتدربين،....).
				10- يتم الاستعانة بمدربين من داخل المنظمة لتقديم الدورات التدريبية للعاملين.
				11- تستعين المنظمة بمدربين خارجيين لتقديم الدورات التدريبية للعاملين.

				12- تُطبّق المنظّمة أثناء تدريب العاملين تقنيّات و أساليب حديثة و مُتطوّرة (مثلا: التّدريب الإلكتروني، التّعليم عن بعد،...)
				13- تتناسب المدّة الزّمنيّة المخصّصة للتّدريب مع محتوى البرنامج التّدريبي.
				14- تقوم المنظّمة بمتابعة و تقييم العاملين بعد استفادتهم من البرامج التّدريبية.
				15- يُؤدّي تدريب العاملين إلى زيادة فرص ترقيةهم داخل المنظّمة.
غير موافق بشدّة	غير موافق	موافق	موافق بشدّة	ثانيا: تحفيز الموارد البشريّة
				16- تتّبع المنظّمة أساليب متنوّعة و فعّالة لتحفيز العاملين.
				17- تعتمد سياسة التّحفيز في المنظّمة على أسس و قواعد موضوعيّة و واضحة.
				18- تُشجّع المنظّمة المبادرات الجديدة للعاملين بالحوافز الماديّة والمعنويّة.
				19- تُقدّم المنظّمة حوافز تتناسب كمّا و كيفّا مع رغبات و حاجات العاملين.
				20- يتناسب الرّاتب الذي أتحصل عليه مع الدّرجة العلميّة التي أحمّلها.
				21- تُقدّم المنظّمة تعويضات مناسبة مقابل العمل الإضافي.
				22- تُقدّم المنظّمة مكافآت ماليّة للعاملين ذوي الأفكار الإبداعيّة.
				23- تعتمد سياسة التّرقّيات في المنظّمة على أسس عادلة (الكفاءة و المهارة).
				24- تحرص المنظّمة على تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعيّة بين جميع العاملين.
				25- يوجد رضا عن سياسة الخدمات الاجتماعيّة المعتمدة من طرف المنظّمة (مثلا: العلاج، السّكن، قروض الزّواج، التّقل، الإطعام...)
				26- تُوفّر المنظّمة ظروف العمل المناسبة للعاملين (مكاتب، وسائل الأمان، علاقات العمل،...).
				27- تُقدّر المنظّمة مختلف الجهود المبذولة من طرف العاملين.
				28- تمنح المنظّمة للعاملين فرص المشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل.
				29- تحرص المنظّمة على تكريم العاملين المتميّزين (مثلا: شهادات التقدير وخطابات الشّكر).

				30- تستخدم المنظمة أسلوب الخصم من أجور العاملين في حال ارتكابهم لأخطاء مهنية.
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	ثالثا: إدارة المعرفة
				31- تقوم المنظمة بتحديد مواقع العاملين الحاملين للمعرفة و مستوياتهم الإدارية.
				32- تحرص المنظمة على الحصول على المعرفة من البيئة الداخلية (العاملين الأرشيف،...) و الخارجية (العملاء، المنافسون، الموردون،...).
				33- تقوم المنظمة بتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من مختلف المصادر و الطرق.
				34- تُشجّع المنظمة العاملين على توليد المعرفة و باستخدام مختلف الأساليب الإبداعية.
				35- تمنح المنظمة للعاملين فرصة إكمال دراستهم من أجل توسيع معارفهم و قدراتهم.
				36- تحرص المنظمة على جمع و تخزين المعرفة بمختلف الطرق و الأساليب.
				37- تسهّل عملية تخزين المعرفة المنظمة بالوصول إليها في الوقت المناسب و بطرق سهلة.
				38- يُساعد تخزين المعرفة المنظمة على حلّ المشكلات الإدارية التي تواجهها.
				39- تقوم المنظمة بنقل المعرفة بطرق رسمية و حديثة (التقارير، الاجتماعات،...)
				40- تحرص المنظمة على توفير بيئة تنظيمية تشجّع العاملين على مشاركة و تبادل معارفهم مع بعضهم البعض.
				41- تسعى المنظمة لجعل المعرفة متاحة لكلّ العاملين و في كلّ المستويات الإدارية.
				42- تقوم المنظمة بتطبيق المعرفة لحلّ المشكلات و تحسين إجراءات العمل.
				43- يساعد استخدام المعرفة المنظمة في أداء المهام و اتّخاذ القرارات و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

				44- تسعى المنظمة بشكل مستمر على إيجاد مصادر معرفة جديدة و هذا من خلال تفعيل وظيفة البحث و التطوير .
				45- تعمل المنظمة على تطوير و تحديث المعرفة الموجودة لديها باستمرار و هذا بسبب تقادمها و عدم الاستفادة منها.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: من فضلك يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة

و تمنع و الإجابة عليها بكل موضوعية و هذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

درجة الموافقة				العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				1- تضع المنظمة إستراتيجيات تُحفز العاملين على توليد و تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بالعمل.
				2- تسهر المنظمة على متابعة الأفكار الإبداعية من لحظة توليدها حتى تطبيقها.
				3- تسمح المنظمة للعاملين بالمشاركة في حلّ المشاكل بأساليب و طرق إبداعية.
				4- تعتمد المنظمة على العمل الجماعي داخل الأقسام الوظيفية.
				5- تحرص المنظمة على توفير بيئة تنظيمية مشجعة و محفزة على الإبداع (ثقافة التعلم، العمل الجماعي، ...).
				6- يوجد بالمنظمة مصلحة خاصة بالبحث و التطوير تهتم بتوليد و احتضان الأفكار الإبداعية الجديدة.
				7- تُطوّر المنظمة بشكل مستمر إجراءات و قواعد العمل.
				8- تعتمد المنظمة على الطرق المألوفة و السهلة في حلّ المشاكل التي تواجهها.
				9- تُخصّص المنظمة الوقت الكافي للعاملين لطرح و مناقشة أفكارهم ومقترحاتهم في الاجتماعات.
				10- تستخدم المنظمة أساليب متنوّعة و عديدة لتنمية الأفكار الإبداعية لدى العاملين.

				11- تعتمد المنظمة على التدريب في تنمية و تطوير المهارات الإبداعية للعاملين.
				12- تُشجّع المنظمة العاملين على استخدام أسلوب العصف الذّهني بهدف توليد الأفكار الجديدة المساهمة في حلّ المشكلات.
				13- تُشجّع المنظمة العاملين على كتابة وتسجيل الأفكار الجديدة من أجل دارستها ومناقشتها.
				14- تحرص المنظمة على خلق فرص التعلّم المستمر للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم الإبداعية.
				15- تحرص المنظمة من خلال القواعد والإجراءات المتبعة إلى إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية و العمليات الإدارية.
				16- تقوم المنظمة بتحويل الأفكار المبدعة إلى منتجات و خدمات قابلة للتسويق.
				17- تقوم المنظمة بتغييرات دورية في التقنيات المستخدمة و في أساليب الإنتاج المتبعة.
				18- تركز المنظمة على الحفاظ على الوضع الحالي وعدم بذل مجهودات للتمو و التطور.
				19- توجد لدى المنظمة إرادة قوية لتشجيع و تنمية الإبداع لدى العاملين.
				20- توقّر المنظمة الإمكانيات اللازمة المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين.

شكرًا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (09): أسماء الأساتذة المحكّمين لأداة الدّراسة (الاستبيان)

الرتبة العلميّة	الجامعة	الاسم	الرقم
أستاذ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مزريق عاشور	01
أستاذ مشارك	جامعة الملك فيصل المملكة العربية السّعودية	يحصيه سمالي	02
أستاذ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	عدالة لعجال	03
أستاذ	جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة	محمد خثير	04
أستاذ	المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة	جليد نور الدين	05
أستاذ محاضر أ	جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة	المحمد فرعون	06
أستاذ محاضر أ	جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة	ربيع أحمد بن يحي	07

الملحق رقم (10): اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach

تدريب الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	15

تحفيز الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	15

محور تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	45

محور إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	20

الإستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	65

المصدر: من مخرجات برنامج Spss V 26

الملحق رقم (11): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف (kolmogoroc-smirnov) لمتغيرات الدراسة

إدارة المعرفة			تحفيز الموارد البشرية			تدريب الموارد البشرية		
مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة	مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة	مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة
0.000	0.349	01	0.000	0.302	01	0.000	0.397	01
	0.379	02		0.245	02		0.315	02
	0.287	03		0.325	03		0.339	03
	0.316	04		0.371	04		0.287	04
	0.289	05		0.257	05		0.307	05
	0.294	06		0.236	06		0.356	06
	0.262	07		0.325	07		0.291	07
	0.269	08		0.308	08		0.263	08
	0.328	09		0.303	09		0.274	09
	0.267	10		0.314	10		0.362	10
	0.277	11		0.308	11		0.361	11
	0.341	12		0.288	12		0.293	12
	0.339	13		0.257	13		0.276	13
	0.291	14		0.278	14		0.248	14
	0.324	15		0.227	15		0.277	15
إدارة الإبداع في المنظمات المتعلّمة								
مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة	مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة	مستوى المعنوية Sig	معامل الاختبار	رقم العبارة
0.000	0.313	15	0.000	0.378	08	0.000	0.232	01
	0.263	16		0.294	09		0.285	02
	0.306	17		0.93	10		0.278	03
	0.219	18		0.300	11		0.401	04
	0.225	19		0.319	12		0.312	05
	0.272	20		0.323	13		0.271	06
				0.260	14		0.363	07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V 26

الملحق رقم (12): التكرارات و النسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	37	52,9	52,9	52,9
	بين 30-40 سنة	25	35,7	35,7	88,6
	بين 41-50 سنة	7	10,0	10,0	98,6
	أكثر من 50 سنة	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المؤهل الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	1,4	1,4	1,4
	ثانوي	16	22,9	22,9	24,3
	جامعي	45	64,3	64,3	88,6
	دراسات عليا	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	43	61,4	61,4	61,4
	عنصر تحكم	12	17,1	17,1	78,6
	عون تنفيذ	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

عدد سنوات الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 8 سنوات	58	82,9	82,9	82,9
	بين 8-16 سنة	10	14,3	14,3	97,1
	بين 17-24 سنة	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا توجد	26	37,1	37,1	37,1
	بين 1-4 دورات	35	50,0	50,0	87,1
	بين 5-10 دورات	6	8,6	8,6	95,7
	أكثر من 10 دورات	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج Spss V 26

الملحق رقم (13): معامل الارتباط لبيرسون **Corrélation de Pearson** لمتغيرات الدراسة

Corrélations

		الإبداع	التدريب
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,772
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
التدريب	Corrélation de Pearson	,772	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

Corrélations

		الإبداع	التحفيز
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,822
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
التحفيز	Corrélation de Pearson	,822	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

Corrélations

		الإبداع	المعرفة
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,856
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
المعرفة	Corrélation de Pearson	,856	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

Corrélations

		الإبداع	ت.م.الب شريعة
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,911
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
ت.م.البشرية	Corrélation de Pearson	,911	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

المصدر: من مخرجات برنامج Spss V 26

الملحق رقم (14): اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression و المتعدد Multiple Regression

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,079	,140		,565	,574
التدريب	,244	,070	,256	3,490	,001
التحفيز	,287	,078	,302	3,678	,000
إ.المعرفة	,406	,072	,455	5,629	,000

.a. Variable dépendante : الإبداع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,504	,205		2,454	,017
التدريب	,736	,073	,772	10,029	,000

.a. Variable dépendante : الإبداع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,666	,160		4,161	,000
التحفيز	,782	,066	,822	11,900	,000

.a. Variable dépendante : الإبداع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,471	,154		3,061	,003
إ.المعرفة	,764	,056	,856	13,649	,000

.a. Variable dépendante : الإبداع

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,061	,138		,442	,660
ت.م.البشرية	,945	,052	,911	18,216	,000

.a. Variable dépendante : الإبداع

المصدر : من مخرجات برنامج Spss V 26