



## الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريريج

للأساتذة: بن ثامر كلثوم  
فراحتية العيد

### الإشكالية:

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، والتحدي الذي يواجهه منظمات الأعمال اليوم هو في كيفية تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم ومن هنا تراعت لنا إشكالية البحث التالية:

ما مدى تأثير عملية الاستثمار في رأس المال البشري على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة؟  
دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريريج

وفي محاولة لوضع إجابة عامة عن الإشكالية الرئيسية ارتأينا إثارة التساؤلات التالية:

- Ø فيما تتمثل العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة ؟
- Ø ما تأثير عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع في المنظمة المتعلمة ؟
- Ø ما نوع العلاقة بين العائد من الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات عملية الإبداع ؟

### فرضيات الدراسة:

إن إثارة التساؤلات الفرعية تقودنا إلى وضع إجابات فرضية، نعمل لاحقا على اختبار صدقها من خطئها، وسنحاول من خلال معارفنا القبلية المكتسبة من وضع إجابات مبدئية:



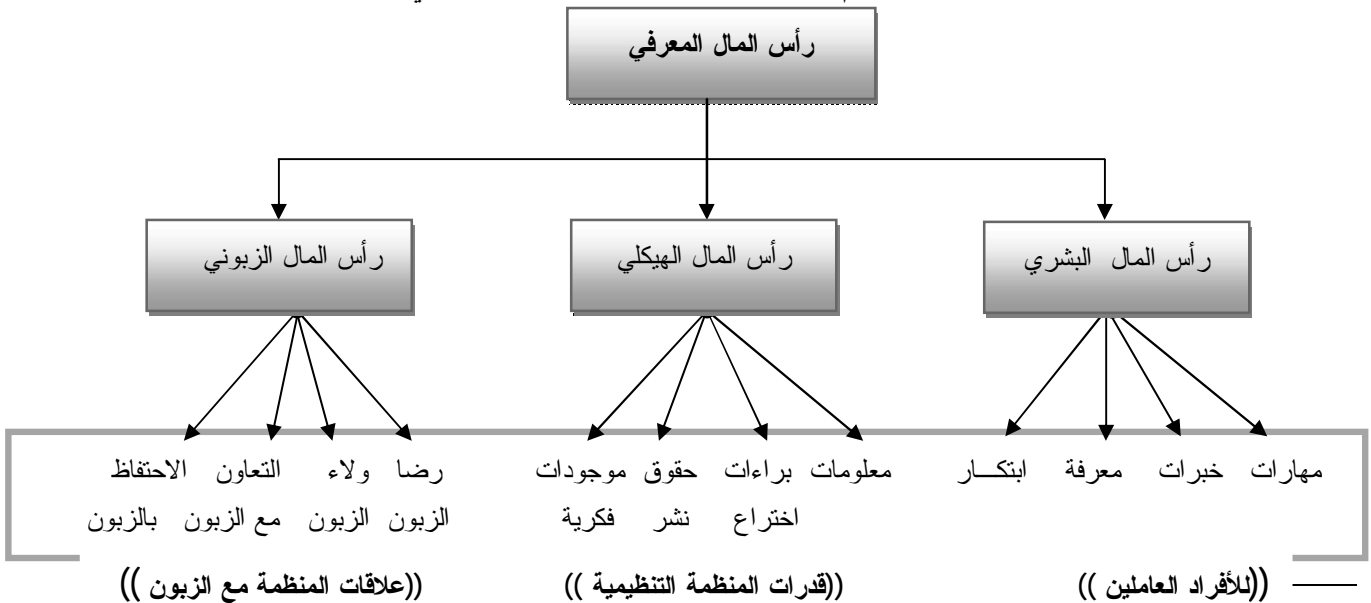
- Ø إن الإنفاق المالي على تعليم وتدريب رأس المال البشري للمنظمة يقود إلى اكتساب المنظمة لمهارات وكفاءات بشرية تعمل على إدارة معارفها بنفسها.
- Ø لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة تأثيرها على عملية الإبداع في المنظمات المتعلمة.
- Ø إن العائد من الاستثمار في الموارد البشرية يتجه بنفس اتجاه مخرجات عملية الإبداع وبدرجات كبيرة.

### المطلب الأول: مدخل إلى مفاهيم أساسية

#### أولاً: مفهوم رأس المال العرفي

أصبح في اقتصاد المعرفة اليوم رأس المال المعرفي (الفكري) بمثابة وسائل الإنتاج في منظمات الأعمال وأصبحت صناعة تكنولوجيا المعلومات تلعب الدور الرئيسي في هذا النشاط، فلقد عرفه Stewart<sup>1</sup> بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة، وعرفه بعض الباحثين، بأنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها التسويقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، وبعد أن تتم عملية خلق وتكوين رأس المال المعرفي كأصول غير ملموسة تدعم قدرات المنظمة الأساسية، يمكن تصنيف مكوناته إلى ثلاث عناصر رئيسية كما هو بين أدناه:

#### شكل رقم (02): مكونات رأس المال المعرفي



((علاقات المنظمة مع الزبون))

((قدرات المنظمة التنظيمية))

((الأفراد العاملين))

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إبراء للنشر والنوابع، الطبعة الأولى، الأردن،



**المصدر:** حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 133.

إذن هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد رأس المال المعرفي هي<sup>1</sup>:

- 1- رأس المال البشري: ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمها المهارات، الخبرات، والابتكارات.
- 2- رأس المال الهيكلي: ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة (قدرات المنظمة التنظيمية) وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل.
- 3- رأس المال الزبوني: ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الدائم، الموردین المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى.

### ثانيا: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد الفريد مارشال<sup>2</sup> على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يعرف على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله<sup>3</sup>.

### ثالثا: مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة:

إن إدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بغرض تشجيع الفكر الجماعي والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية، وهو ما يعرف بذاكرة المنظمة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ

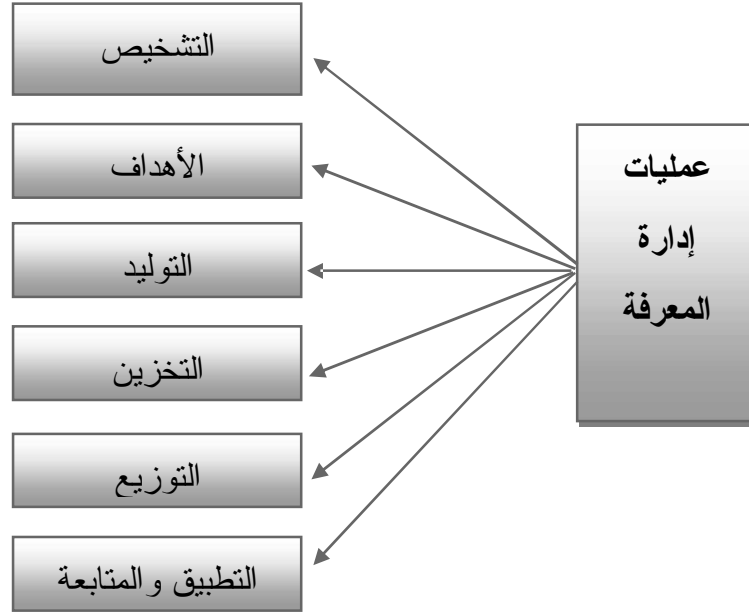
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 134.

<sup>2</sup> <http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc>

<sup>3</sup> محمد أيفي، فرعون امحمد: "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009، ص 295.

المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمنظمة من مهارات<sup>1</sup>، وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة، من خلال تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة رأس المال الفكري (المعرفة) في المنظمة لضمان الميزة التنافسية، والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها واستثمارها.

### شكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة



**المصدر:** إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة (المفاهيم والممارسات)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 89.

كما وأنه قد عرفت المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم"... وتعرف أيضا على أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ولتبادلها من خلال رؤية مشتركة<sup>2</sup>.

وبالتالي فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتيح للعاملين فيها والمتعاملين معها، كل ظروف التي تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تتعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة، أو متغيرة

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 33.

<sup>2</sup> عامر حضير الكبيسي: "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، بدون طبعة، مصر، 2004، ص 114.



وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها<sup>1</sup>.

#### رابعا: مفهوم إدارة الإبداع:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بمصطلح الإدارة أو المنظمة فإنها تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين"<sup>2</sup>.

وإدارة الإبداع تتمثل في جميع الأساليب والطرق والأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارزا من الإبداع داخل المنظمة<sup>3</sup>، كما يتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجا ونفعا للمنظمة ومنسببها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة<sup>4</sup>، وباختصار فإن إدارة الإبداع هي "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع"<sup>5</sup>.

#### 1- مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز -عموما- بين ثلاث

أنواع من الإبداع في المنظمات وهذه الأنواع الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وفيما يلي سنوضح الأنواع الثلاثة باختصار كما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> علي السلمي: "إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص227.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص25.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص25.

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص109.

<sup>5</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr18876.html#ixzz1L6fX6bqH>

<sup>6</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، دب، 2006، ص46.



° الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

° الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة...الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء, وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

° الإبداع على مستوى المنظمة: ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت<sup>1</sup> وهي ضرورة إدراك أن الإبداع والريادية تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، إضافة إلى ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حل للمشكلات بصورة إبداعية وتعزيزها.

## 2- وسائل التفكير المبدع:

- العصف الذهني (الاستحثاث): وتعرف على أنها "إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكثر من الأفكار والمقترحات المبتكرة الخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبيا، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها ويعرف هذا التعبير أي العصف الذهني باسم التفكير الخلاق"<sup>2</sup>.

- المضاهاة (القياس): تعرف المضاهاة بأنها وسيلة للمقارنة بين شيئين هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المقارنة بينهما يمكن إظهار بعض الأفكار، وهناك العديد من أنواع المضاهاة التي يتحدث عنها الباحثون في هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال<sup>3</sup>: المضاهاة الشخصية، والمضاهاة المباشرة.

- تحليل العوامل المؤثرة: تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين، أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث أنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال تحديد ثلاث محاور هي<sup>4</sup>: الهدف الذي

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص50.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص41

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري: " إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، 2005، ص30.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.



تعمل على تحقيقه، جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها وجوانب الضعف في هذا الهدف والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها.

### المطلب الثاني: الاستثمار في الأصول المعرفية وإدارة المعارف الإبداعية للمنظمة

#### أولاً: الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة

إن المعرفة عملية معقدة ومرتبطة بالعقل الإنساني ولا يمكن أن تضمن بمفردها استخدام الفرد أو المنظمة لها استخداماً صحيحاً لحل المشكلات أو تحسين الإنتاج أو تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ويبقى تجسيد الفجوة بين المعرفة والعمل تحدياً إدارياً مهماً في إدارة المعرفة، فالمعرفة هي ملك للعاملين ولكن المسؤولية تقع أولاً وأخيراً على عاتق قيادة المنظمة في إيجاد ثقافة تشجع الإبداع والمشاركة في المعرفة.

وقد أشار لانج<sup>1</sup> إلى أن عامل المعرفة هو رأسمال للمنظمة لأنه عامل الإنتاج الأول فيها والذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لفت علماء الإدارة والاقتصاد إلى أهمية رأس المال البشري الذي يمثله عمال المعرفة في المنظمات الحديثة وضرورة المحافظة عليه، وهي ما تؤكد نتائج دراسة نشرت للعالم كولينز<sup>2</sup>، الدراسة استمرت خمس سنوات، حول المنظمات التي حققت نجاحاً في أعمالها بسبب استثمارها في رأس مالها البشري والمحافظة عليه.

وينبغي على المنظمة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملون رأسمال فكري يحملون المعرفة في عقولهم، وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظميه، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري (رأس المال الفكري) يلعب دوراً

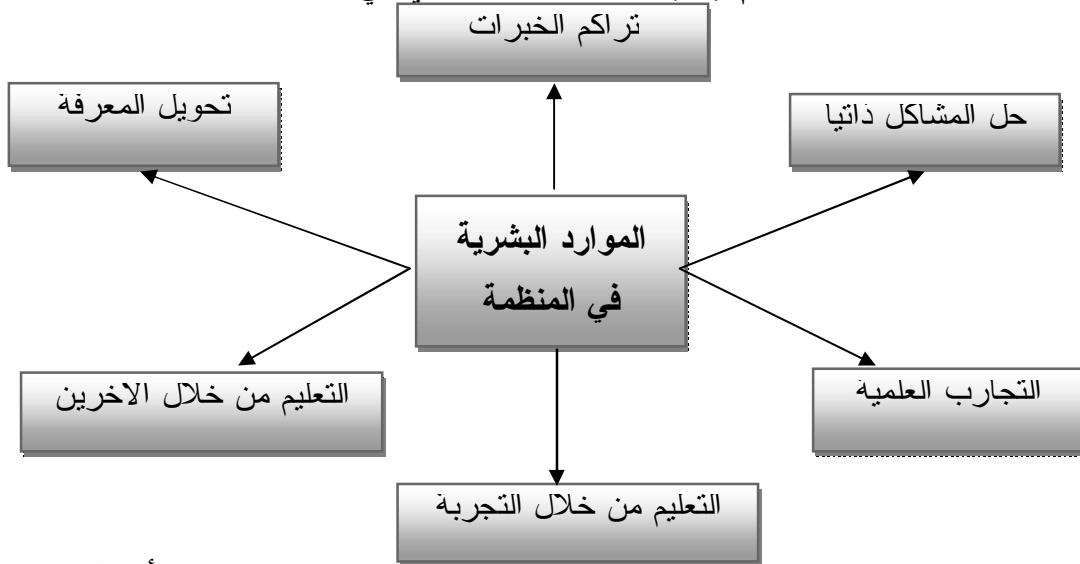
<sup>1</sup> اقيني عقيلة: إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد

دحلب- البلدة، جوان 2007، ص126.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

مهما في تعلم المنظمة، والشكل الموالى يبين دور المورد البشرى في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

شكل رقم (04): دور المورد البشرى في بناء المنظمة



المصدر: حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، الأردن، ص135.

حيث يتضح من الشكل أعلاه، أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولا على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا من خلال تزويد المديرين ببيانات لكي تعالج وتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال، ولتعزير ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وتطوير الأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتيا، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العملية والتجارب التي تعنى بالبحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة، والمنظمة المتعلمة تتعلم أيضا من خلال وجهات نظر جديدة، فتدريب وتطوير المورد البشرى يلعب دورا واضحا في الحصول على بعض الخبراء الذين

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين، مرجع سابق الذكر، ص135.





يتدربون على فهم فكري يساهم وبشكل فعال في بناء منظمات التعلم المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير<sup>1</sup>.

### ثانيا: إدارة المعرفة والعملية الإبداعية

إن عناصر العملية الإبداعية ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي عصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي جوهر العملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطا تفكيريا وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح، وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي<sup>2</sup>.

وقد اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس عمليا، ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة، أشارت دراسة قام بها (Krogh) إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها، وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو تعزيز الإبداعات المحتملة، وأشارت الدراسة إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي إستراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع، والإستراتيجية التخصصية التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا، وإستراتيجية الفحص التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري، وإستراتيجية التوسع التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة<sup>3</sup>.

وهناك من يرى أنه يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفايتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وابتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 136.

<sup>2</sup> نازم محمود محمد ملكاوي: "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع"، رسالة دكتورا في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 67.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 48.



تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها، ورغم أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتُعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع كمثل<sup>1</sup>: المعرفة الجديدة التي قد تكتسبها المنظمة، ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات<sup>2</sup>.

ويمكن أن نظهر العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع بتعريف الإبداع على أنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدراً لتحويل المخزون المعرفي للمنظمة إلى سلع وخدمات تلبي حاجة المستهلك.

إن الإبداع مرتبط بالذكاء والفتنة وسرعة البديهة، ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبير عن نزعة التفوق، والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد، والذي ينمي بالتدريب والتعلم، وأهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها، فالمجتمع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة، ويوظفان الحواس للتعلم، وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من أجل الإبداع، كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات واستخراج النتائج

#### أولاً: أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا نموذج الدراسة: الاستثمار في الموارد البشرية في مؤسسة condor كمتغير مستقل، أما المتغير التابع فهو إدارة الإبداع في تلك المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد وسيلتين: تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من أربعة أجزاء: استهدف الجزء الأول معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وركز الجزء الثاني على معرفة كفاءة برامج الاستثمار المعتمدة في المؤسسة، أما الجزء الثالث فقد هدف إلى معرفة سبل إدارة الإبداع، حيث تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في فئة متباينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث تم توزيع 500 إستبانة استرجع منها 440 أي بنسبة 88%.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص379.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات: "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع"، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص380.



والوسيلة الثانية هي المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الموارد البشرية، وقد تمثلت أسئلة المقابلة في 24 سؤالاً هدفنا من ورائها إلى معرفة واقع الاستثمار في المؤسسة ووجهة نظر المسئول المباشر من العائد من عملية الاستثمار، ومدى تبني الإدارة لآلية إدارة المعرفة كمنهجية عمل تسييري، وكذا موقفها من عملية إدارة الأفكار الإبداعية المتولدة داخلها.

### ثانياً: متغيرات الدراسة والمؤشرات البحثية

**1- المتغير الأول: الاستثمار في الموارد البشرية:** هو عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعليم المورد البشري، لأجل جني نتائج التعلم في إضافة قيم صافية جديدة ومستمرة للمؤسسة عن طريق التميز والإبداع والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذا المورد لا ينضب بل هو في عطاء مستمر.

**مؤشراته:** يتم الاستثمار في رفع درجة الانتماء لدى العامل من خلال التدريب والتعليم، ويقاس الاستثمار بدرجة الانتماء وفعالية التدريب وكفاءة التعلم لدى العاملين، كما يلي:

#### - درجة الانتماء:

- ن درجة الارتياح في العمل داخل المؤسسة.
- ن مدى اعتبار مشاكل المؤسسة مشاكل شخصية.
- ن درجة الارتباط العاطفي بالمؤسسة.
- ن مدى حرصه على ممتلكات المؤسسة وسمعتها.

#### - فعالية التدريب:

- ن نظرة العامل المتدرب إلى عملية التدريب.
- ن مدى تناسب البرامج التدريبية واحتياجات العامل.
- ن مدى تأثير الدورات التدريبية السابقة على تغيير سلوك العامل في العمل.

#### - كفاءة التعليم:

- ن تحديد الفئة العمالية المستهدفة ببرامج التعليم.
- ن دوافع العاملين للمشاركة في البرامج التعليمية.
- ن مدى تناسب البرامج التعليمية واحتياجات المنظمة.
- ن درجة استيعاب العاملين المستفيدين من برامج التعليم، لأهمية التطوير الذاتي للمعارف.



**2- المتغير الثاني: إدارة الإبداع:** وهو عملية تطبيق للمعارف الجديدة جديده بحتة، أو عملية تطبيق المعارف الضمنية وجعلها معرفة صريحة جديدة يمكن لمسها، وبهذا فالإبداع هو آخر عمليات إدارة المعرفة، ويمكن قياس الإبداع بداية بمعرفة:

- مدى توفر البيئة التنظيمية والثقافية للمنظمة لإدارة المعرفة:

- ن) نوع القيادة؛ تحفيزية أو تعجيزية.
- ن) نوع العمل المنسوب إليه.
- ن) نوع الهيكل التنظيمي ونوعية الاتصالات.
- ن) مدى توفر الأجهزة التكنولوجية للعاملين.
- ن) مدى المعرفة باستعمال الانترنت، الاكسترنات في العمل.

- مدى نجاح إدارة المنظمة في توليد المعرفة الجديدة وهي أولى مراحل الإبداع:

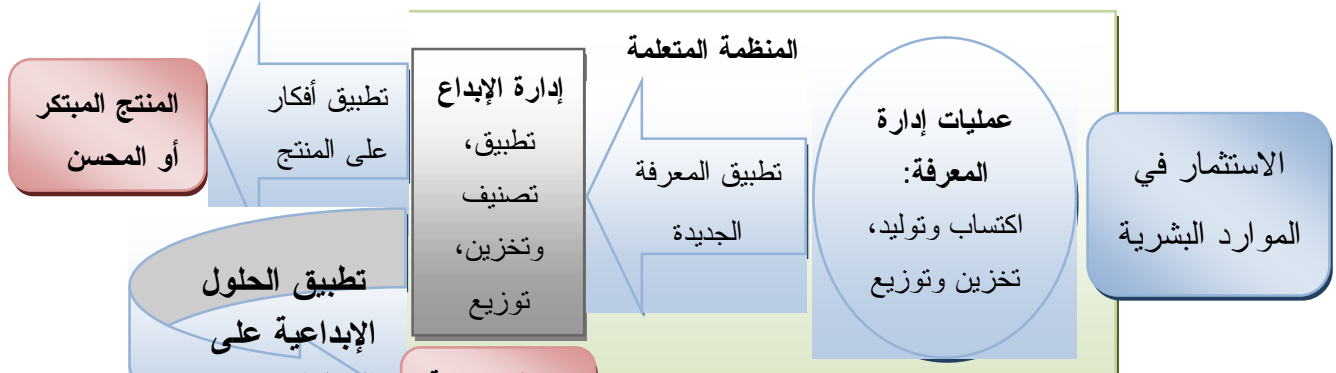
- ن) اكتساب المعرفة وتوليدها على مستوى الفرد العامل.
- ن) تصنيف المعرفة وتخزينها على مستوى أجهزة المعلوماتية للمؤسسة.
- ن) توزيع المعرفة بين الأقسام والعاملين داخل المنظمة.
- ن) محاولة تطبيق الأفكار الجديدة على مستوى العاملين.
- ن) مستوى دراية القيادة العليا بالأفكار الإبداعية للعاملين.

- مدى فاعلية الإدارة في تطبيق الإبداع على المنتج أو الخدمة أو الأنشطة:

- ن) تطبيق الأفكار الجديدة على مستوى المنظمة.
- ن) تصنيف المعرفة الجديدة وتخزينها في قاعدة معطيات المنظمة.
- ن) التوزيع والتشارك بالمعرفة المبدعة الجديدة.
- ن) تطبيق المعرفة الإبداعية على الأنشطة وأعمال المنظمة أو على المنتجات مباشرة.

ومن خلال ما سبق يمكننا تمثيل العلاقة التي تربط المغير المستقل والمتغير التابع بالشكل الموالي:

شكل رقم (05): الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات إدارة الإبداع.





**المصدر:** من إعداد الباحث.

### ثالثا: تقديم مجتمع الدراسة

لأجل اختبار فرضيات الدراسة قدمنا على اختيار مجموعة حمادي عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات كمجتمع دراسة، فالمؤسسة تحوي مجموعة متداخلة من الوسائل المادية والمالية والبشرية، كما أن المورد البشري يتوزع داخل المؤسسة بين المصالح والأقسام وذلك حسب التخصصات المسطرة، وبالتالي الفئة التي تم اختيارها خدمة لأهداف البحث هي مجموعة متباينة من كل التخصصات، وقد تم اعتبار هذه الفئة عينة الدراسة عينة عشوائية تم استجوابها بواسطة الاستبيان.

ومؤسسة كوندور لإنتاج الإلكترونيات هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL" والتابعة لمجموعة بن حمادي والعلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد هي Condor وبالنسبة ل "Antar trade" فهو الاسم التجاري للمؤسسة باللغة العربية (عنتر التجارة) تحت شعار: الابتكار هو الحياة وهي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي<sup>1</sup>:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر
- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته
- مؤسسة "Plyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية
- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء

ولقد حصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية وأهمها على الإطلاق شهادة (ISO 9001) version 2000، والخاصة بنظام تسيير النوعية Système de Management de Qualité في 2007/03/27، وهذا بالإضافة إلى شهادة (ISO 9001) 2008 في (2010/07/21)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة

<sup>2</sup> المرجع السابق.



أما الإستراتيجية المتبعة أو التي اختارتها مؤسسة كوندور فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها تحت شعار "جزائري الأصل" وتسعى لتحقيق رؤيا بالتركيز على سياسة الجودة الرامية إلى تحقيق النجاح والازدهار، وتتمثل أهم منتجات المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

- أجهزة التلفاز: (Televiseurs)
- ديمو رقمي: (Démodulateur Numérique)
- المكيف الهوائي: (Climatiseurs)
- المنتج الأبيض: (Produits Blancs)
- الإعلام الآلي: (PC Informatique)
- التكييف الهوائي المركزي: (Climatisation Centralisée)

#### رابعا : تحليل البيانات واستخلاص النتائج

اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، كما استخدم لتحليل البيانات المجموعة الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر الاستثمار في الموارد البشرية على مخرجات الإبداع.

#### أ - الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

تبين لنا أن (68.8 %) من أفراد العينة ذكورا والباقي إناثا بنسبة (32 %)، مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي المناصب التقنية في مؤسسة كوندور، ولعل أهم سبب هو بعد مقر المؤسسة عن السكان، وبسبب الخصوصية الاجتماعية للمنطقة، كما يتبين أيضا أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تتوزع أعمارهم من 30 سنة فأقل أي بنسبة (65%) وتمثل هذه النسبة أعلى نسبة ضمن هذا الاستقصاء، وهذا ما يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم من فئة الشباب.

وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أغلبهم يحملون مؤهل ليسانس حيث بلغ عدد الحاصلين على مؤهل ليسانس ما يعادل نسبة (38.6%) أما نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير فهي (16%) وهذا ما يدل على أن مؤسسة كوندور تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، ولعل سبب ارتفاع حملة مؤهل ليسانس في عينة الدراسة يعود إلى توجه المؤسسة نحو تطوير كوارها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في بيئة المؤسسة، خاصة إذا ما

<sup>1</sup> www.condor.dz



علمنا أن أفراد العينة هم مديريين وتقنيون ومهندسون ومحاسبين ورؤساء مصلحة وأعاون إداريين، بمعنى آخر تتجه إدارة المؤسسة إلى توظيف الفئة المتعلمة من خريجي الجامعات لتسهيل تنمية معارفهم العملية فيما بعد.

أما بالنسبة لمدة الخدمة الإجمالية في المؤسسة فبلغت أكبر نسبة ما تعادل (81%) تقل خدمتهم عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين تتحصر مدة عطائهم في المؤسسة بين 11 - 15 سنة فهي نسبة قليلة جدا (4%)، وفي المقابل بالنسبة لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية التي تعني التركيز للتعلم الخبرة في مجال التخصص فقد بلغ عدد الأفراد الذين تقل مدة توليهم الوظيفة عن 3 سنوات فاقل نسبة (77.3%) أما الأفراد الذين زاولوا عملهم في نفس المنصب في فترة تجاوزت 15 سنة فكانت بنسبة (2.3%)، لكن عدد المناصب التي تم تداولها خلال فترة العمل بالمؤسسة كانت في الغالب متراوحة بين منصب إلى منصب بنسبة 22,7% إلى 31,8% على الترتيب، ثم تتناقص نسبة التمثيل لعدد المناصب باتجاه معاكس إلى أن تصل نسبة تمثيل تداول 7 مناصب إلى ما نسبته 11,42%.

إذن من خلال القراءة التحليلية للخصائص الشخصية والوظيفية نجد أن الفئة المعنية بالبحث تمثل نسبة ذكورة، شباب، متعلم ذو خيارات عملية تقل عن خمس سنوات تم فيها تقلد منصبين إلى منصب واحد، والهدف من ذلك هو جعل الأفراد يكتسبون المعارف العملية لكل منصب أو وظيفة ومعرفة مشاكلها قبل تغيير الوضعية إلى وظائف أخرى.

#### ب- الاستثمار في رأس المال البشري (المتغير المستقل)

- **درجة الانتماء:** متوسطة نسبيا وتمثل نسبة (0.51)، حيث أن درجة الارتياح في العمل داخل المؤسسة كبيرة ومثلت نسبيا بنسبة (0.69%)، كما أن فئة كبيرة من أفراد العينة يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الشخصية في حين درجة الارتباط العاطفي بالمؤسسة وجدت بنسبة متوسطة (0.47%)، وكذلك نفس الشيء في قياس مدى حرص العمال على ممتلكات المؤسسة وسمعتها حيث عبرت عنها بنسبة متوسطة (0.53%).

- **فعالية التدريب:** إن نظرة العامل المتدرب إلى عملية التدريب كانت نظرة علمية (0.76%) ويعي جيدا أهمية تدريبه واكتسابه المهارات العملية لأداء نشاطه داخل المؤسسة، كما أن البرامج التدريبية تتناسب كثيرا واحتياجات العمال (0.79) بحيث أن اختيار الأفراد المعنيين بالتدريب يتم بعد خضوع العمال لاختبارات الأداء من طرف المسؤولين المباشرين لهم، وبالتالي فللدورات التدريبية السابقة تأثيرها الكبير (0,87) على تغيير سلوك العامل في العمل وبطريقة ايجابية.



- **كفاءة التعليم:** إن الفئة العمالية المستهدفة ببرامج التعليم هي فئة متباينة بين الموظفين الجدد وبين العمال المرغوبون إلى مناصب أخرى وبين عمال يرغبون في زيادة معارفهم بالتكنولوجيا والمعلوماتية، وبالتالي فالبرامج التعليمية تتناسب واحتياجات المنظمة (0,92)، بينما درجة استيعاب العاملين المستفيدين من برامج التعليم متوسطة لأنه نسبة معتبرة (0.43%) من العاملين لا يدركون أهمية التطوير الذاتي لمعارفهم الخاصة.

### ج - المتغير الثاني: إدارة الإبداع (y):

- **مدى توفر البيئة التنظيمية والثقافية للمنظمة لإدارة المعرفة:** إن الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف الإدارة العليا مبني على أساس تفويض السلطة لاتخاذ القرارات التكتيكية من طرف المسؤولين المباشرين على مصالح المؤسسة، والاتصالات تكون بكل الاتجاهات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل ومن اليمين إلى الشمال والعكس، كما أن القيادة العاملة بها هي قيادة تحفيزية، تعمل على وضع العامل المناسب في مكانه المناسب، وتعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية للعاملين لكن بنسب متفاوتة بمعنى حسب معرفة العامل بكيفية استعمال المعلوماتية، واحتياجاته لها في وظيفته، لكن معظم المستفيدين من ميزة الولوج إلى قاعدة معطيات المؤسسة هي الفئة المتخصصة والتي تعتبر فئة مهندسي المعرفة.

- **مدى نجاح إدارة المنظمة في توليد المعرفة الجديدة وهي أولى مراحل الإبداع:** إن عملية اكتساب المعرفة وتوليدها على مستوى الفرد العامل متوسطة نسبياً (0.48%)، إلا أن عملية تصنيف المعرفة وتخزينها على مستوى أجهزة المعلوماتية للمؤسسة جيدة جداً (0,95)، وكذا نسبة توزيع المعرفة بين الأقسام والعاملين داخل المنظمة جيدة (0,81)، لكن تبقى محاولة تطبيق الأفكار الجديدة على مستوى العاملين ضعيفة (0,32)، والسبب في ذلك يعود إلى عدم تمكن كل العاملين من ولوج قاعدة معطيات المؤسسة، كما أن دراية القيادة العليا بالأفكار الإبداعية للعاملين ضعيفة (0,27).

- **مدى فاعلية الإدارة في تطبيق الإبداع على المنتج أو الخدمة أو الأنشطة:** إن تطبيق الأفكار الجديدة على مستوى المنظمة يتم بصورة متباينة، حيث أن الأفكار الجديدة التي تخص النشاطات الداخلية للمؤسسة يتم تطبيقها بصورة جيدة وجيدة، لكن الأفكار الجديدة التي تخص المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون يتحفظ على معظمها إلى بعد تأكيد صلاحيتها في مخابر البحث، وأحياناً لا تطبق وتبقى قيد الأرشيف في سجلات المؤسسة، وتخزن في قاعدة معطيات المنظمة، وبالتالي فالتوزيع والتشارك بالمعرفة المبدعة الجديدة ضعيف نسبياً.

### د - استخراج العلاقات وتحليل النتائج: لقد أظهرت النتائج الإحصائية أن:





نجاح إدارة المؤسسة في توليد المعارف الجديدة مرتبط ارتباطا إيجابيا مع عمليات الاستثمار في الموارد البشرية ( $r=0.84$ )، ويتجه بنفس اتجاه المدخلات وهي درجة الإحساس بالانتماء وفاعلية التدريب، وكفاءة البرامج التعليمية المعدة للعاملين.

إن تطبيق المعارف الجديدة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة مرتبط ارتباطا إيجابيا مع عمليات الاستثمار في الموارد البشرية ( $r=0.61$ )، ويتجه بنفس اتجاه المدخلات وهي درجة الإحساس بالانتماء وفاعلية التدريب، وكفاءة البرامج التعليمية المعدة للعاملين.

لكن تطبيق المعارف الجديدة المتولدة من داخل المؤسسة لا ترتبط ارتباطا كبيرا ( $r=0.36$ )، بالمدخلات ولا تعكس بدقة العلاقة الجوهرية بين درجة الإحساس بالانتماء وفاعلية التدريب، وكفاءة البرامج التعليمية المعدة للعاملين والمستوى الحقيقي في تطبيق المعارف المبدعة من طرف المورد البشري للمؤسسة.

### الخلاصة:

تعد المعرفة بعدا هاما في عالم اليوم، حيث تحولت المنظمات إلى منظمات متعلمة، وأصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي للتميز والإبداع، ومن يملكها يملك السيطرة والقوة، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمات المتعلمة يعد وظيفة أساسية وملحة، لأن الإحساس بالانتماء، فاعلية التدريب وكفاءة البرامج التعليمية تتحكم بمخرجات العملية الإبداعية، ومن خلال البحث الميداني في مؤسسة جزائرية وجدنا أن المعرفة الإبداعية المقتناة من الخارج هي التي تطبق على منتجات مجموعة "عنتر تراد"، أما بعض التحسينات أو الأفكار المبدعة المطبقة على أنشطة المؤسسة فهي تؤخذ من العمال الفنيين المسمون بمهندسي المعرفة، فدرجة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة جيدة نسبيا في المؤسسة، لكن درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات إدارة الإبداعات ضعيفة بسبب حداثة الفكرة، وعدم النضوج الكافي للقيادة الإدارية لتكون بمستوى القيادة الريادية وكذلك عدم الثقة الكلية لقيادة المؤسسة في معارف العمال الفنية، لكنها موجودة ربما تحتاج إلى صقل للمعارف أكثر فأكثر، وبالتالي فالعلاقة ليست جوهرية بين مدخلات عملية الاستثمار ومخرجات عملية الإبداع في هذه المجموعة لإنتاج الإلكترونيات.

### قائمة المراجع

1. حسين عجلان حسين: "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.



2. محمد أليفي، فرعون امحمد: "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
3. صلاح الدين الكبسي: "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
4. عامر حضير الكبسي: "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، بدون طبعة ، مصر، 2004.
5. علي السلمي: " إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000
6. رفعت عبد الحليم الفاعوري: " إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005.
7. علاء محمد سيد قنديل: " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، دب، 2006.
9. اقنيني عقيلة: " إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب- البليدة، جوان 2007.
10. نازم محمود محمد ملكاوي: "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.
11. محمد عوادا الزيادات: " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
12. وثائق خاصة بالمؤسسة

13. <http://www.hrdiscussion.com/hr18876.html#ixzz1L6fX6bqH>

14. <http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc>

15. [www.condor.dz](http://www.condor.dz)