



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عين تموشنت \_ بلحاج بوشعيب \_  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

## دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري دراسة حالة - ديوان الترقية والتسيير العقاري -

تحت إشراف:

أ. عمير فضيلة

من إعداد الطلبة:

- حسن رميسة
- بو لعراف فاطنة

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب       | الرتبة   | الجامعة                 | الصفة  |
|--------------------|----------|-------------------------|--------|
| منقوري منال إبتسام | محاضرة أ | عين تموشنت بلحاج بوشعيب | رئيسة  |
| بلغماري إبراهيم    | مساعد ب  | عين تموشنت بلحاج بوشعيب | ممتحنا |
| عمير فضيلة         | محاضرة أ | عين تموشنت بلحاج بوشعيب | مشرفة  |

السنة الجامعية: 2024-2023

# الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنان على البدء و الختام

لم تكن الرحلة قصيرة و لا طريق مخفوا بالتسهيلات ، لكنني فعلتها و ما كنت لأفعلها لولا توفيقا من الله، فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضلته و كرمه

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي و تخرجي

إلى النور الذي أثار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره و الذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل إسمه بكل فخر و إعتزاز "والدي "

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى اليد التي أزلت عن طريقي الأشواك ، و من تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي و هزلي "والدتي "

إلى ملهمي نجاحي ، من ساندي بكل حب عند ضعفي و أزاحو عن طريقي المتاعي ممهدين لي الطريق السهل، و الكتف الذي أستند عليه "إخوتي "

و أختم هذا الإهداء بصغاري و مصدر سعادتي و بهجتي "رهف نهال ، سيف الإسلام "

رميسة

## الإهداء

مهما كتبت من عبارات لن اجد اصدق من قوله تعالى: "يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات " فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ،و الحمد لله الذي لا يضاھي نعمته وفضله اي شيء ،والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

ھا قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد والاجتهاد زرعت فيها الدراسة والتعب لاحصل فيها التفوق والنجاح بعد تعب وسهر وجهد و معانات وظروف دامت عمرا..

اهدي ثمرة نجاحي إلى :الايادي الطاهرة التي ازلت من طريقي اشواك الفشل، الى من ساندني بكل حب في ضعفي، الى اول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي، الى قدوتي الاولى، الى من اعطاني ولم يزل يعطي بلا حدود، الاشجرتي التي لا تبدل الى من كانوا داعمين لي بالأوقات الصعبة : (عائلتي) ممتنة لكم.

الى من لم تربطني بها علاقة النسب، بل عطر الصداقة، وورد المحبة الى صديقتي الصدوقة اتمنى لك النجاح في حياتك.

الله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا الكريم.

"لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الامور مسيرة، ولكن بعون الله فعلتها".

فاطنة

# كلمة الشكر

أول ما أستهل به كلامي هو الله تعالى الذي منحني قوة المثابرة ، و زودني بالإرادة لتخطي جميع الصعاب لإنجاز هذا العمل

و أتوجه بالشكر إلى عائلتي داعمة و مساندة لي

و أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة ( عمير فضيلة ) ، على ما قدمته إلي من توجيهات سامية

و ملاحظات .

إلى كل من أعرفه و ساعدني من قريب و بعيد

و الحمد لله رب العالمين

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي في ظل التغيرات والتحولت التي تشهدها البيئة الخارجية، من خلال إبراز دور الإستقطاب و التدريب و التحفيز في خلق الإبداع التنظيمي ، و تحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي .

و قد إعتمدنا في بحثنا على جميع المعلومات بواسطة الإستبانة الموزعة على 50 موظف في ديوان الترقية و التسيير العقاري بإستعمال نموذج الإنحدار البسيط لإبراز أثر كل من الإستقطاب و التدريب و التحفيز على الإبداع التنظيمي وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات تؤثر على الإبداع التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الكفاءات ، الإبداع التنظيمي ، الإستقطاب .

## Résumé:

Cette étude vise à étudier le rôle de la gestion des compétences dans la création de la créativité organisationnelle à la lumière des changements et des transformations observés dans l'environnement externe, en mettant en évidence le rôle du recrutement, de la formation et de la motivation dans la création de la créativité organisationnelle et en définissant la relation entre la gestion des compétences et la créativité organisationnelle.

Dans notre recherche, nous nous sommes appuyés sur toutes les informations recueillies à travers un questionnaire distribué à 50 employés du Bureau de promotion et de gestion immobilière, en utilisant un modèle de régression simple pour mettre en évidence l'effet du recrutement, de la formation et de la motivation sur la créativité organisationnelle.

L'étude a conclu que la gestion des compétences affecte la créativité organisationnelle.

**Mots clés :** Gestion des compétences , Créativité organisationnelle , recrutement.

## فهرس المحتويات:

الإهداء

كلمة الشكر

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة:..... أ

## الفصل الأول:

### الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الأول: أساسيات إدارة الكفاءات ..... 1

تمهيد:..... 1

المطلب الأول : تعريف إدارة الكفاءات و أهميتها ..... 1

المطلب الثاني : أهداف إدارة الكفاءات..... 2

المطلب الثالث: أبعاد إدارة الكفاءات ..... 3

المطلب الرابع : مستويات إدارة الكفاءات..... 6

خلاصة:..... 7

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي ..... 8

تمهيد:..... 8

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي و أهميته..... 9

المطلب الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي ..... 10

المطلب الرابع: عوائق الإبداع التنظيمي ..... 11

خلاصة:..... 13

|         |   |
|---------|---|
| 14..... | المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي   |
| 14..... | تمهيد:  |
| 15..... | المطلب الأول: علاقة إدارة الكفاءات بالإبداع التنظيمي        |
| 15..... | المطلب الثاني: دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي   |
| 16..... | المطلب الثالث: أثر إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع التنظيمي |
| 18..... | خلاصة:  |

## الفصل الثاني:

### دراسة الميدانية

|         |  |
|---------|--|
| 19..... | تمهيد:   |
| 20..... | المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة.....   |
| 20..... | تمهيد:   |
| 20..... | المطلب الأول: تعريف بالديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت           |
| 21..... | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت |
| 22..... | المطلب الثالث : أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت            |
| 22..... | المبحث الثاني : الطريقة والأدوات.....  |
| 22..... | تمهيد:   |
| 22..... | المطلب الأول : الطريقة.....  |
| 22..... | الفرع الأول : اختيار مجتمع و عينة الدراسة.....                               |
| 23..... | الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة و نموذج الدراسة.....                    |
| 23..... | المطلب الثاني : الأدوات.....   |
| 25..... | المبحث الثالث : إستخراج النتائج و مناقشة الفرضيات.....                       |

|         |  |
|---------|--|
| 25..... | المطلب الأول : عرض النتائج .                               |
| 25..... | الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة و تحليلها  |
| 28..... | الفرع الثاني : عرض و تحليل البيانات الإحصائية للدراسة..... |
| 35..... | المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج             |
| 41..... | خلاصة:   |
| 42..... | الخاتمة:   |
| 45..... | المراجع والمصادر:  |



**قائمة الجداول:**

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | أبعاد إدارة الكفاءات                                 | 03     |
| 02         | تداول الإستبيان                                      | 22     |
| 03         | توزيع اسئلة الاستبيان على المحاور                    | 24     |
| 04         | مقياس ليكارت الخماسي                                 | 24     |
| 05         | جدول مستوى القبول لمتوسط الحسابي                     | 25     |
| 06         | توزيع العينة حسب الجنس                               | 25     |
| 07         | توزيع العينة حسب السن                                | 26     |
| 08         | توزيع العينة حسب المستوى الدراسي                     | 26     |
| 09         | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية                      | 27     |
| 10         | معامل الثبات الفا كرونباخ                            | 27     |
| 11         | الإتساق داخل محور إدارة الكفاءات                     | 29-28  |
| 12         | الإتساق داخل محور إبداع التنظيمي                     | 29     |
| 13         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الاستقطاب  | 30     |
| 14         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التدريب    | 31     |
| 15         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التحفيز    | 32     |
| 16         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإبداع التنظيمي  | 33     |
| 17         | معامل الارتباط بين الاستقطاب و لابداع التنظيمي       | 35     |
| 18         | نموذج التحليل ANOVA بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي | 35     |
| 19         | معامل الانحدار البسيط للاستقطاب                      | 36     |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 36 | معامل الارتباط بين التدريب و الإبداع التنظيمي | 20 |
| 37 | نموذج لتحليل ANOVA بين التدريب و الإبداع      | 21 |
| 37 | معامل الانحدار البسيط لتدريب                  | 22 |
| 38 | معامل الارتباط بين التحفيز و الإبداع التنظيمي | 23 |
| 39 | تحليل التباين ANOVA بين التحفيز و الإبداع     | 24 |
| 39 | معامل إنحدار البسيط للتحفيز                   | 25 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                     | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------|-----------|
| 25     | توزيع العينة حسب الجنس          | 01        |
| 26     | توزيع العينة حسب السن           | 02        |
| 26     | توزيع العينة حسب مستوى الدراسي  | 03        |
| 27     | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية | 04        |

# مقدمة

## المقدمة:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم من التحولات و التطورات فرض على المؤسسات الإقتصادية مواكبة هذه التغيرات و هذا بإستخدام الأساليب التي تخص إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر دعامة و الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات ، و لا يمكن الإستغناء عنها و هذا من خلال إدارة الكفاءات التي تعمل على الإهتمام بالكفاءات لأنها تعتبر من الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها و هذا من خلال الوقوف على معرفة مستوياتهم و إمكانياتهم وقدراتهم و العمل على رفعها و تطويرها لكي تتوافق مع حاجيات المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها من رفع الجودة و تطوير الإبداع و الإبتكار داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟

وانطلاقا من الاشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي إدارة الكفاءات ؟
- ما هو الإبداع التنظيمي ؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

## الفرضيات:

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات سابقة الذكر تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

## فرضية الرئيسية :

يوجد علاقة إرتباطية بين إدارة الكفاءات و خلق الإبداع التنظيمي على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري.

## الفرضيات الفرعية :

✓ يوجد علاقة إرتباطية بين بعد الإستقطاب و خلق الإبداع التنظيمي على مستوى الديوان الترقية و التسيير العقاري .

✓ يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التدريب و خلق الإبداع التنظيمي على مستوى الديوان الترقية و التسيير العقاري.

✓ يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التحفيز وخلق الإبداع التنظيمي على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري.

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من أبرز أسباب اختيارنا للموضوع ما يلي:

- التطرق الى معرفة دور إدارة الكفاءات في خلق الابداع التنظيمي.
- التعرف على اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات والابداع التنظيمي والتوصل الى العلاقة التي تربط بينهما.
- إدارة الكفاءات لها علاقة في مجال تسيير الموارد البشرية.

## أهداف البحث :

- معرفة مدى تطبيق الأساليب المستعملة في إدارة الكفاءات من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- وضوح مفهوم إدارة الكفاءات عن مصطلحات الخاطئة الشائعة.
- اقتراح عدة توصيات بعد النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

## أهمية البحث:

- ✓ يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز الإطار النظري لإدارة الكفاءات و تدعيمها بالجانب التطبيقي لمعرفة واقعها في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ معرفة مدى تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسات .
- ✓ الإطلاع على النتائج المتحصل عليها عند تطبيق و إتباع إدارة الكفاءات داخل المؤسسات لخلق الإبداع التنظيمي .

## حدود البحث:

\***البعد المكاني** : قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى الديوان الترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت.

\***البعد الزمني** : تم انجاز البحث خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

\***حدود البشرية** : نظرا لطبيعة هذه الدراسة المتعلقة بدور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي ، قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على عينة من موظفين في ديوان الترقية و التسيير العقاري .

## منهج الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات فقد تم اتباع المناهج التي تتناسب مع الدراسة وهي:

-**المنهج الوصفي** : من اجل وصف المفاهيم العامة المتعلقة بالاطار النظري.

-**المنهج التحليلي**: من اجل تحليل نتائج الاستبيان على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري.

**صعوبات البحث:**

-طبيعة الموضوع في حد ذاته الذي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا.

-كما وجهدنا بعض الصعوبات على مستوى المؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تطبيقية في الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع .

**هيكل البحث :**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث يتضمن الفصل الأول الاطار النظري و الفصل الثاني الاطار التطبيقي على النحو التالي :

**الفصل الأول:**

ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الاطار النظري والدراسات حيث يتم التطرق في المبحث الأول اساسيات لإدارة الكفاءات اين تم ذكر مفهوم إدارة الكفاءات واهميتها ثم أهدافها وابعادها وأخيرا مستوياتها. اما المبحث الثاني الابداع التنظيمي ويتكون من مفهوم الابداع التنظيمي واهميته ثم مراحل الابداع وبعد ذلك انواعه وفي الأخير عوائقه.

**الفصل الثاني :**

سيتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع المحدد في العمل السابق و ينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث سنعرض في المبحث الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة و كذا هيكلها التنظيمي و أهدافها أما المبحث الثاني فتناول أدواته و طريقتيه الدراسة و المبحث الثالث يكون عبارة عن كعرض النتائج وتحليلها ومناقشة الفرضيات .

**دراسات السابقة :**

**دراسات العربية :**

1. بن سالم أمال ، بوقرة رابح ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع للمؤسسات ، 2017 ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر ، ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع للمؤسسات ؟ وما واقع ذلك في المؤسسة محل الدراسة ؟

و هدفت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة (كوندور) لا تطبق نموذج الكفاءة، إلا أنها تستعمل بعض أدواته وتهتم بالكفاءات البشرية ، حيث لمست من خلال ذلك تحسنا في مهارات و أداء أفرادها، وخاصة أن بعض مواردها البشرية قادرة على تحقيق مستويات مختلفة من الإبداع

2. العبيدي عماره ، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال المخابر البحث بالجامعة ، 2019/2018 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، ما هو واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من مخابر البحث الجامعية ؟ وما هي التصورات المستقبلية الممثلة لذلك؟

و هدفت هذه الدراسة إلى أن عملية بناء أي مجتمع تتطلب الإهتمام بالبناء المعرفي حيث يعتبر التعليم العالي أهم ركائزها بالإضافة إلى الجانب البحثي الذي يعتبر أحد أهم وظائف التعليم العالي، أما في الجزائر تقع مهمة البحث على مخابر البحث الجامعية و من أجل ضمان إنتاج علمي ذو مستوى و قيمة تطلب الأمر أنظمة تسيير فعالة لهذه المخابر من خلال إدارة الكفاءات البحثية فيها بغرض إستقطاب أفضلها و الإحتفاظ بهم و ضمان أفضلها والإحتفاظ بهم و ضمان تطوير قدراتهم و يتم ذلك عن طريق القيام بعمليات إدارة المعرفة الجيدة بهذه المخابر .

3. فريد زكريا عبيد ، نجية ضحاك ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع و الابتكار الصحي ، 2019 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، كيف يمكن ان تساهم إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع و الابتكار عند تقديم الخدمات الصحية للأفراد و المجتمع ككل بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى النتائج التالية و هي أن مواكبة التحديات و المتغيرات المحيطة بالمنظمات الصحية و يجب عليها أن تفعل إدارة الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الإبداع و الابتكار الصحي الذي بدوره يحقق كل من التكلفة و الفعالية و الأمان و العدالة و الجودة لخدماتها الصحية المقدمة للمرضى و المجتمع .

4. الحمداني نوري محمد ، هزرشي طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، 2022 ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، ما هو الدور الذي تحققه إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين و أهم ما توصي به الدراسة ضرورة تكثيف جهود المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة في مجال تطوير كفاءتها البشرية مع توفير البيئة الملائمة المدعمة لروح الإبداع و التجديد.



5. كنزة بن غالية ، الحاج مداح عرايبي ، دور الكفاءات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ، 2022، جامع حسيبة بن بوعلي -شلف ، الجزائر، هل للكفاءات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALLANCE ؟

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز مفاهيم الكفاءات الإستراتيجية و الميزة التنافسية وعلاقة التفاعل بينهما ، وأن الكفاءات الإستراتيجية تعتبر من بين المرتكزات الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمل المؤسسة على الإستقطاب و التأهيل المبني على أسس عملية تنافسية و كذا الإستغلال الأمثل للكفاءات.

6. كويد سفيان ، درويش عمار ، دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة ، 2022 ، جامعة عين تموشنت ، الجزائر ، ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على أهمية إدارة الكفاءات في تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة خاصة بإعتماد أساليب تعزيز الكفاءات و كذا نظام الحوافز المتعلقة بالكفاءات.

7. عبيد طاوس ،إدارة الكفاءات و مساهمتها في تنمية الإبداع داخل فريق العمل،2023، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة ، الجزائر ، هل تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل؟

و هدفت هذه الدراسة إلى مدى إسهام إدارة الكفاءات في تنمية الروح الإبداعية داخل فريق العمل في المؤسسة الاقتصادية ،و كذا مساهمة الإدارة و القائد على حد سواء في تنمية روح الإبداع وتعزيزه لدى الأفراد بإعتبار أن خلق أفكار جديدة و محاولة تطبيقها قد يساهم في حل بغض المشكلات، ومن أجل إستغلال المهارات الفردية داخل المؤسسة الجزائرية بشكل أفضل.

• الدراسات الاجنبية :

1. Djerdj Horvata, Cornelius Molla, Nadia Weidnera , Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs? ,2019 , Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Breslauer Strasse 48, 76139 Karlsruhe, Germany.

و هدفت الدراسة إلى الوصول إلى نتيجة لكي تصح شركات التصنيع قادرة على المنافسة وتظل قادرة على ذلك، يجب أن تكون مرنة للغاية و تقدم نسبة عالية من الجودة و من المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا الهدف هو اعتماد التقنيات المتقدمة واستخدامها بشكل فعال في التصنيع العمليات .

وهذا يستدعي إدارة الكفاءة الإستراتيجية، التي تميز قدرة الشركة على التكيف الكفاءات التنظيمية والموظفين للمتطلبات الجديدة .

**2.Vuppalapati Vijaya Venkat , S. Roohi Kursheed Khan , Impact of Competency Management on Employee Self–development for Retention in Large Scale Industries, 2021 , School of Commerce & Management Studies, Dayananda Sagar University, Bangalore, Karnataka, India .**

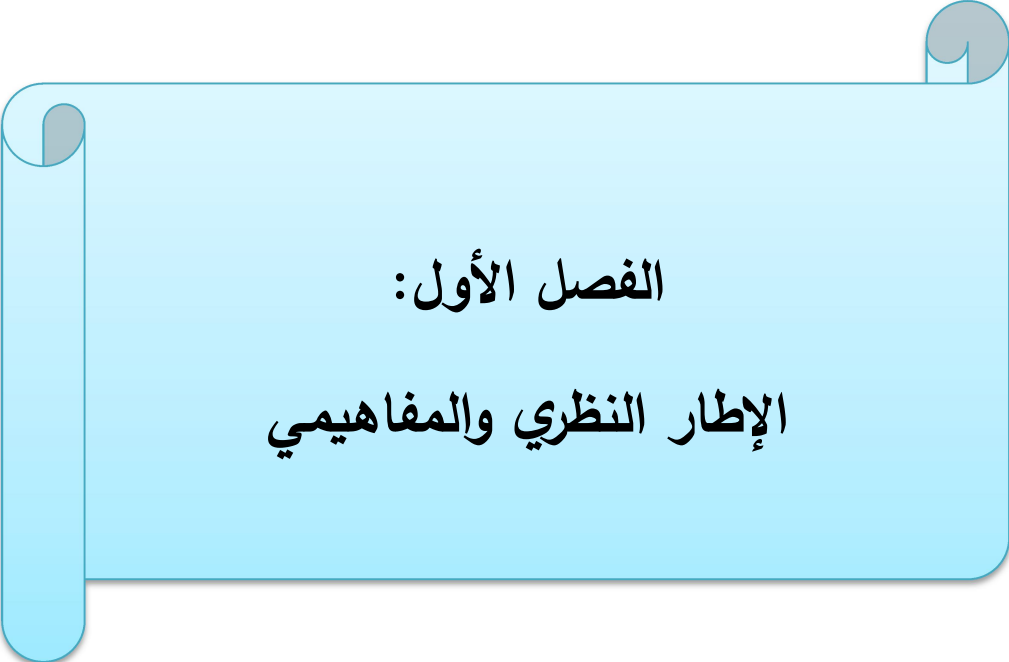
و هدفت الدراسة إلى وضع برنامج للمكافأة و يجب تنظيم الترقيات وبرامج التطوير الذاتي بانتظام. وتختتم الدراسة أن تقييمات الكفاءة والتطوير الذاتي لها تأثير إيجابي قوي على مكان العمل و السعادة، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين.

**الفرق بين الدراسات السابقة و دراستنا :**

إن الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب موضوعنا ، إلا أنها لم تشر إلى دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي ، و هنا تكمل القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها و تحقيقها من خلال بحثنا.

لقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات في البيئة التي أقيمت فيها الدراسة ، حيث نجد معظم الدراسات السابقة كانت في بيئة مختلفة عن المكان الذي قمنا فيه بالدراسة.





الفصل الأول:  
الإطار النظري والمفاهيمي

## المبحث الأول: أساسيات إدارة الكفاءات

## تمهيد:

بفضل التحديات و الفرص التي تحيط بالمؤسسات و التي تشكل خطرا، عليها سعت المؤسسات إلى إتباع عدة أساليب و إجراءات من أجل إستغلال و مواجهة هذه الفرص و التهديدات لكي تواكب العصر و التطورات الي يشهدها العالم و لكي تحافظ على مكانتها التنافسية تقوم بالإستثمار في الموارد البشرية التي تعد رأس المال الفكري للمؤسسة الذي يقودها إلى تحقيق أهدافها و هذا ما يسمى بإدارة الكفاءات .

## المطلب الأول : تعريف إدارة الكفاءات و أهميتها .

## تعريف إدارة الكفاءات :

لقد تباينت وجهات النظر في تعريف إدارة الكفاءات و ذلك راجع لسببين الأول راجع لإختلاف في تحديد مفهوم مصطلح الكفاءة و بالتالي إختلاف في كيفية إدارته، أما الثاني إعتبار البعض أنها وظيفة من بين الوظائف غير المستقلة عن إدارة الموارد البشرية و بالتالي إعتبارها كنشاط من الأنشطة العادية لهذه الإدارة، حيث سنقوم بعرض عدة تعريف لإدارة الكفاءات لتبيان وجهات النظر المختلفة كالتالي :

## التعريف الأول :

هي عبارة عن مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، و كذلك إستعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة التطوير: المسار التكويني، التوظيف، و الإختيار و غيرها<sup>1</sup>.

## التعريف الثاني :

هي عبارة عن إدارة (وظيفة ) من الموارد البشرية التي تعمل على زيادة تنافسية المنظمة عن طريق إحداث التوازن و التطابق بين الكفاءات التي تحتاجها المنظمة و كفاءات الموارد البشرية المتاحة<sup>2</sup>.

## التعريف الثالث :

هي عبارة عن مجموعة الإجراءات و المناهج و الأدوات التي تسمح للمؤسسة بإكتساب ، تحفيز و تنظيم الكفاءات التي تحتاجها حاليا و مستقبلا ، فرديا و جماعيا ،أخذا في عين إعتبار لرسالتها ، أهدافها، إستراتيجياتها ، هيكلها،

<sup>1</sup> خلايفة العلمي ،التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية و أثرها على جودة الخدمات الصحية ،أطروحة دكتورا،علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 2019،2020/3، ص 23/22

<sup>2</sup> خلايفة العلمي ،نفس المرجع ، ص 23/22

وسائلها التقنية و ثقافتها ، فإكتساب الكفاءات لا يشير فقط إلى الإجراءات التي ترمي للتوظيف ولكن للجهود المبذولة من طرف المؤسسة لجذب الكفاءات التي تحتاجها أيضا.<sup>1</sup>

### أهميتها :

تمكن أهمية إدارة الكفاءات في <sup>2</sup>:

- ✓ أنها تعتبر مصدرا للتنافس، و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق التميز، من خلال تطوير الأداء الأكاديميين عن طريق الدعم و التدريب المتطور و المستمر، و إستثمار قدراتهم، مما يساعد المنظمة على قبول تحديات المنافسة ، و تحقيق النتائج المتميزة .
- ✓ تلافي بعض المشكلات الإدارية، كتدني و إنخفاض الروح المعنوية لدى الأكاديميين، و الشعور بضعف العدالة، و إهمال البرامج التأهيلية و التدريبية، و عدم تقدير الفروق الفردية، و إختلاف الثقافات داخل بيئة العمل .
- ✓ التركيز على المناصب و المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية، و تكوين رصيد كفاءات لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، و الإحتفاظ بالكفاءات و ضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، و تقادي إضطراب العمال بسبب الإختلال المفاجئ ، و رحيل شاغلي المناصب الحرجة .
- ✓ التقليل من التسرب لوظيفي، و الذي يعبير أحد أسباب قلق المنظمات ، فعندما تخفق المنظمات في الحفاظ على كفاءاتها تواجه خطر عدم القدرة على مواجهة المنافسين
- ✓ تحسين جودة التوظيف ، حيث تستمد المنظمة جودتها النوعية من جودة النوعية لقواها العاملة
- ✓ تحقيق فوائد مالية عديدة ، و ذلك لإنخفاض معدلات التسرب الوظيفي ، و تقليل عمليات التوظيف ومصروفات التدريب و التطوير .

### المطلب الثاني : أهداف إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق ستة أهداف رئيسية و هي <sup>3</sup>:

<sup>1</sup>حيواني نريمان ، التوافق بين إدارة الكفاءات و قابلية التوظيف ، أطروحة دكتورا ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، 2020/2019 ، ص 42.

<sup>2</sup>عبد الله حازم الشهراني نورة ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجبيستر في إدارة و إشراف التربوي ،جامعة الملك خالد \_السعودية ، 2017/2016 ، ص 17 الى 18.

<sup>3</sup>زروقي موسى ، أحمد بن يحي ربيع ، أثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 العدد 02 لشهر أكتوبر ،2020، ص484.

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لإستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تحديد إحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة و حتى مستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .
- ✓ ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل و تحديد أنسب نظام للتحفيز .
- ✓ خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالإنتماء .
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الإبتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

✓ زيادة فرص الإبداع والإبتكار.<sup>1</sup>

✓ خلق ثقافة انتماء قوية لأفراد بالمؤسسة .

✓ المحافظة على قابلية التوظيف.

✓ متابعة المسارات الوظيفية للأفراد.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة الكفاءات .

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن هناك تعدد في سيرورة إدارة الكفاءات ، و فيما يلي إستعراض لمختلف الأراء حوا أبعاد إدارة الكفاءات من خلال الجدول (1) يوضح لنا ذلك :

جدول رقم (01) : الأبعاد التي تتضمنها إدارة الكفاءات

| المؤلف                  | الأبعاد   |
|-------------------------|---|
| (منصوري،<br>2010)       | إعداد موصفات الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، رواتب الكفاءات                                  |
| ( بن حدو، 2013)         | توظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، أجور و حوافز الكفاءات                                  |
| (بن سالم، بوقرة، 2017 ) | توظيف الكفاءات ، تعليم و تدريب الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، التحفيز المادي و المعنوي للكفاءات              |
| (حيمر ح، 2017 )         | توظيف الكفاءات ، تعليم و تدريب الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، التحفيز المادي و المعنوي للكفاءات ، بيئة العمل |
| ( معاوي، 2018 )         | توظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، تعويض الكفاءات   |
| ( كشاط، 2019 )          | إدارة الكفاءات الفردية ، إدارة الكفاءات الجماعية ، إدارة الكفاءات التنظيمية                               |

<sup>1</sup>تقوى قمادي ،مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتورا ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2017، ص 35.

**المصدر:** الحمداني نوري محمد ، هزرسى طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا .

من خلال ما تم إستعراضه لآراء الكتاب و الباحثين حول أبعاد إدارة الكفاءات ، يتضح أن هناك إختلاف ضئيل في الأبعاد لتعدد جهات النظر الباحثين و ذلك حسب موضوع الدراسة و الأهمية ، ومن هذا المنطلق تم إختيار عدد من الأبعاد التي يمكن تناولها في دراستنا هذه و التي تناولتها معظم الدراسات السابقة ، و هذه الأبعاد يمكن عرضها كالآتي<sup>1</sup> :

### 1. توظيف الكفاءات : ترتكز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار

الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة و تمر بثالث مراحل وهي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الموارد البشرية<sup>2</sup>.

- **تخطيط الكفاءات البشرية :** يشير التخطيط عادة إلى أمور المستقبلية، تراها الإدارة هامة و جدير بالعمل على الوصول إليها، و من ثم تضع الخطط ، أي تدبر الوسائل، و توفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية محددة .
- **إستقطاب الكفاءات البشرية :** بعد أن يتم تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا و في ضوء نتائج تحليل الوظائف تبدأ عملية التوظيف لتوفر تلك الموارد البشرية الكفؤة، الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب للعمل في المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإعلان و الإستقطاب بأنه مجموعة من الأنشطة تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين، أما التعيين فيقصد به نسبة الأفراد المعينين النسبة للأفراد المرشحين للوظيفية.

### 2. تعويض الكفاءات :

نظرا لأن الكفاءات من متطلبات البيئة ، فإن نظرة المنظمة إلى الأجور تغيرت من أنها زيادة في التكاليف إلى أنها زيادة في الإنتاجية ، حيث أصبحت تشجع على الإستثمار في الكفاءات ، و منه يمكن إعتبار الأجر دافع لتطوير الكفاءات ما أدى إلى ظهور و إنتشار مفهوم التعويض على أساس الكفاءة.

<sup>1</sup> الحمداني نوري محمد ، هزرسى طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 18 العدد 20 ، 2022، ص من 553.

<sup>2</sup> خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات الإقتصادية ، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 42.



و بالتالي على المؤسسة التي تعتمد على الكفاءة كمحور لتسيير مواردها البشرية معنية بتغيير التعويضات التقليدية و جعلها مبنية على أساس الكفاءات و الإتصال بعمالها و شرح لهم أن النظام التعويضي الجديد يتطلب بالمقابل منهم التطور و المرونة في أداء العمل المطلوب منهم.

3. **تطوير الكفاءات :** يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات و بالتالي تمت الإشارة إليه على أنه مجموعة نشاطات تعليمية تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد ، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم ، و يتم ذلك عن طريق تحسين معارفهم و مهاراتهم و كذا إستعداداتهم و لأن تطوير الكفاءات يمثل أهمية إستراتيجية، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- **التدريب :** يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق<sup>2</sup>، يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات و القدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الإنسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات .

وتأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد من جهة و يساعد على رفع كفاءاتهم من جهة من جهة أخرى ، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة وبالتالي ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة و المهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، و مهارات إتخاذ القرارات و حل الصراع ، و مهارات القيادة .

- **التعلم كدعامة للتدريب :** حتى يتحقق التعلم ما ينبغي القيام منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> الحمداني نوري محمد ، هزرسى طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 18 العدد 20 ، 2022، ص من 553.

<sup>2</sup> برك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 07، جامعة شلف ، الجزائر ، 274.

- ✓ تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل بشكلها الصحيح و ذلك عن طريق دراسة و تحليل مكوناتها .
  - ✓ كيفية إستخدام قدراتها في عملية الإبداع.
  - ✓ تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة إدراك محتواها عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها.
4. تقييم الكفاءات :

تعد عملية تقييم الكفاءات، العملية التي يتم من خلالها تقييم مستوى القدرات المحددة في وضعيات العمل و المتمثلة في المعارف و الخبرات ، و كذا السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء إنجازه للمهام وبالتالي هو الحكم على جودة الأداء الكلي للموظفين بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : مستويات إدارة الكفاءات

تتقسم مستويات الإدارة الكفاءات الى :

- ❖ **الكفاءة القاعدية** : هي نواتج التعلم الأساسية المرتبطة بالوحدات التعليمية، وتوضح بدقة ما سيفعله المتعلم أو ما سيكون قادرا على أدائه أو القيام به في ظروف محددة، ولذا يجب على المتعلم أن يتحكم فيها ليتسنى له الدخول دون مشاكل في تعليمات جديدة و لاحق، فهي الأساس الذي يبنى عليه التعلم.
- ❖ **الكفاءة المرحلية** : تسمح بتوضيح الأهداف الختامية أو النهائية لجعلها أكثر قابلية للتجسيد، تتعلق بشهر أو فصل أو مجال وهي مجموعة من الكفاءات القاعدية.
- ❖ **الكفاءة الختامية** : تصف عملا كليا منتهيا، تتميز بطابع شامل وعام، تعبر عن مفهوم إدماجي لمجموعة من الكفاءات المرحلية.
- ❖ **الكفاءات العرضية** : هي مجموع المواقف والخطوات الفكرية والمنهجية المشتركة بين مختلف المواد والتي يجب إكتسابها وتوظيفها أثناء إعداد مختلف المعارف، ذلك أن التحكم في الكفاءات العرضية يهدف إلى دفع العاملين نحو التمكن من التعلم في إستقلالية متزايدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحمداني نوري محمد ، هزرسى طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 18 العدد 20 ، 2022، ص من 554 إلى 555

<sup>2</sup> بن حمدادة نجاه ، دور إدارة الكفاءات في خلق ميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماستر اكاديمي ، التسيير الإستراتيجي، 2020/2019، ص 27 نقلا عن عبد الله حزام الشهراني نورة ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة ماجستير في التربية ، الملك خالد\_السعودية ، 2017/2016، ص 12.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات، حيث تمثل الكفاءات في السمات الشخصية، وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية، كما تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموعة النشاطات التي تساهم في تحقيق مهمة التنظيم و تحسين الأعمال للشركاء، وأيضاً توظف و تنمي بالطريقة الأمثل الكفاءات الفردية والجماعية. إن إدارة الكفاءات تكتسي أهمية بالغة حيث تسمح للمنظمة بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتهدف إلى تنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل والمطلوب.

## المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

### تمهيد:

نتيجة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل دفعت بالمؤسسات إلى إتباع و إستخدام أساليب إدارة الكفاءات من خلال إستقطاب الجيد للعاملين و وضع برنامج لتدريبهم و تحفيزهم لرفع معنوياتهم الذي يؤدي إلى رفع قدراتهم و إمكانياتهم لزيادة مهاراتهم الإبداعية في العمل و الذي يؤدي تحقيق الأهداف المؤسسة من تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الأداء .

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي و أهميته

## 1. مفهوم الإبداع التنظيمي :

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بتحديد معنى الإبداع التنظيمي، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف:

عرفه ( Druker ) : بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الإقتصاد تغيير في قيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك . كما عرفه ( Myers et Marquis ) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث إبتكار جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

كما يرى هيجان الإبداع التنظيمي أن هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة ، أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة<sup>2</sup>.

و بشكل عام عرف Damanpour & Evan : الإبداع التنظيمي على أنه الإستجابة للتغيرات البيئية أو عملية التغيير في البيئة الداخلية بغرض الوصول إلى تحقيق مستوى أفضل للأهداف .

و عرفه Smith : بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلة ، وأكثر إدراكا للمعلومات، و وضع الفروض، وإختبار صحتها، و إجراء تعديل على النتائج، وتعتمد على القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية ويحتاج الفرد إلى توفير بيئة داعمة له<sup>3</sup>.

## 1. أهمية الإبداع التنظيمي:

تكمن أهمية الإبداع التنظيمي في<sup>4</sup>:

✓ إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع الحاجات العملاء في السوق من جهة و القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعا إليها المنظمة من جهة أخرى .

<sup>1</sup> قوبع خيرة ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتورا في تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان، 2016/2017، ص93.

<sup>2</sup> نعيمة بوكنتوم ، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي ، اطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2015/3، ص 79

<sup>3</sup> بن يحي سعاد ، إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2019 ، ص79

<sup>4</sup> صيتي عبد اللطيف ، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي ، مجلة دراسات الإقتصادية ، المجلد 18/العدد 03،

- ✓ يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية والهيكـل التنظيمي .
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الإستمرار و مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فاعلية، و إلى أحداث تغييرات إيجابية في بناء منظمة و في عملياتها الإدارية .
- ✓ يساهم في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة ، و زيادة مدخلاتها المالية .
- ✓ يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الإستثمارات و خاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة.
- ✓ يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة .
- ✓ يساعد المنظمة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بيها، وتحسين إنتاجيتها، و الإرتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها .
- ✓ يعمل على إيجاد إكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات وأساليب جديدة مبدعة و خلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية .

### المطلب الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي

أشار الباحث قراهام والاس ( Graham walles 1926 ) في نموذجة الذي يفسر العملية الإبداعية بأنها تمر بأربعة مراحل :

- **مرحلة الإعداد :** و تتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة و فهم عناصرها . كما قد تتضمن محاولات لحل هذه المشكلة و قد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل و التعرف إلى جزئيات المشكلة و العلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات .
- **مرحلة الإحتضان :** و في هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملاً، ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ، ويختلف في الافكار والمعلومات التي ليست لها علاقة، كما يكون الخيال نشطاً في هذه المرحلة ، ويكون الفرد المبدع قلقاً وامتوتراً ، وقد أطلق على هذه المرحلة إسم مرحلة المخاض لها يصاحبها من توترات نفسية و تقلبات مزاجية، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر، وأوعندما يكاد الإحباط أن يجهز عليهم .

- **مرحلة الإلهام أو الإشراق** : و هي مرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة، ويقول ( هويدي 1993) : إن المبدع يجد ضالته في هذه المرحلة التي كان في خضم البحث عنها، كما أنه يشعر بنشوة الفرح و النصر عند حل المسألة ( المشكلة )

و كمثال على ذلك القول أرخميدس وجدتها عندما توصل فجأة إلى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم .

- **مرحلة التحقق** : و هي المرحلة التي يتم فيها تجريب وإختبار فكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلن عنها وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، كما عليه ألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان . وبناء على هذه المرحلة تتحقق درجة قبول الإنتاج الإبداعي من قبل المبدع. وحكمته على إنتاجه الإبداعي.

إذن يمر العمل الإبداعي بأربعة مراحل متتالية هي: مرحلة الإعداد، الإحتضان، الإشراق، وأخير مرحلة التحقق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : أنواع الإبداع التنظيمي .

إقترح سعدي و ولهي تصنيفا لأنواع الإبداع التنظيمي وفقا لثلاثة محاور :

- **الإبداع المبرمج و الإبداع الغير المبرمج** : حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفا، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الأعمال التي لم يخطط إليها سلفا وهو الإبداع الإستجابي .
- **الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات** : يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب.
- **الإبداع المتعلق بدرجة الجدية** : ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير بأنه كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها يوصف بالإبداع الجذري.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: عوائق الإبداع التنظيمي

أهم المعوقات التي تقف في وجه تحقيق الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>هاني سمير منصور ، الإبداع التنظيمي و أثره في جودة الخدمة ، اطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2023/3، ص 31.

<sup>2</sup>هاني منصور ، الشيخ داوي، أثر الإبداع التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة في شركة الإتصالات الفلسطينية ، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة ، المجلد 08 العدد 01، 2020 ، ص 171

1. **المعوقات المادية :** التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من تكنولوجيا معلومات وأماكن خاصة وحوافز المادية .
2. **القوانين و الانظمة :** التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة فلا يجب إتباع القواعد بشكل جامد، فبعض القواعد ضرورية لكن بعضها الأخر قد يعيق الإبداع لأنها تشجع القبول الذهني للوضع القائم .
3. **مقاومة التغيير :** من قبل الإدارة و العاملين و التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .
4. **غياب التشجيع من المنظمة :** على تجريب الأشياء الجديدة و الخوف من الخطأ وهو أكبر المعوقات.
5. **قلة المعلومات المتوفرة :** عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمة وعدم الإستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول عليها بشكل سريع و مستمر مما يؤدي لوضع إفتراضات جامدة .
6. **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة :** و عدم توفير المناخ الداعم للإبداع وذلك ينعكس على طبيعة العلاقة بين العاملين و المديرين و بين العاملين أنفسهم بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لأسس و مفاهيم الإبداع .
7. **الإعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين :** مع عدم التركيز على بناء القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تدعم الأفراد داخلها و تعزز السلوك الإبداعي لديهم ، وغياب البرامج التدريبية إلى تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من إستخدام نظم المعلومات والمعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية و تطبيقها .

<sup>1</sup>الدرديري أحمد ،دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، مجلة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، 2017 ،



**خلاصة:**

بناء على ما تم طرحه في هذا المبحث ، تتضح أهمية الإبداع في المؤسسات ، حيث يعد أساسا للتطور والتحسين المستمر ، يهدف الإبداع إلى رفع مستوى الأداء و التنافسية و لكن هذا لا يكون إلا من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة للموظفين لتعبير عن أفكارهم و إبراز طاقاتهم .

إن يعتبر توفير الجو الملائم في المؤسسة الركيزة الأساسية لإستفادة العاملين من قدراتهم و إبداعهم في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كان ذلك في إنتاج أو حل المشكلات أو تنفيذ الإستراتيجيات .

### المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي

#### تمهيد:

تعتبر إدارة الكفاءات من النماذج الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتميز هذا النهج بتركيزه الشديد على الكفاءة في جميع الجوانب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، يهدف هذا النهج إلى تنمية و تنميق مهارات الفرد و تطويرها، و تولي إهتماما خاصا بعمليات التوظيف لضمان الحصول على الكفاءات الأفضل و الحفاظ عليها في إطار المؤسسة، لقد أدى هذا النهج إلى العديد من المزايا التي أصبحت أساسية لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث يتعين عليها السعي لتحقيق التميز والإبتكار من خلال تطبيق الإستراتيجيات مبتكرة و إستخدام التكنولوجيا الحديثة، و مع ذلك فإنها دائما بحاجة إلى التحسين و التطوير المستمر، و تحقيق الإبداع في عملياتها و أدائها و منتجاتها .

## المطلب الأول: علاقة إدارة الكفاءات بالإبداع التنظيمي

لاشك أن للإبداع الإداري أهمية قصوى في نجاح و إستمرار و نمو المنظمات، لاسيما الشركات الإقتصادية، فهو الذي يخلق الميزة التنافسية في ظل بيئة مليئة بالتحديات المتسارعة، وهو الذي ينشئ القيمة المضافة ، لذلك تعمل مختلف المنظمات على تنمية الإبداع في تفكير إستراتيجي حتمي، و لعل من أهم المؤثرات المتحكمة في تنمية الإبداع هو وجود إدارة الكفاءات بنهج و مضمون تسييري معاصر تعمل على العناية بالكفاءات و الحفاظ عليها و تطويرها و تحفيزها في وقت تبرز فيه أكثر من أي وقت مضى أهمية المورد البشري في ظل وجود ندرة فيه، لذلك العلاقة طردية وجد وثيقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع، و لتبيان ذلك سنذكر عدة عناصر إدارة الكفاءات التي تنمي الإبداع من بينها :

- القيادة الإدارية الناجحة و التمكين .
- التوظيف الجيد للكفاءات المبدعة .
- التحفيز و نظام الأجور و دورهما في تشجيع الإبداع .
- التدريب و تنمية الإبداع .<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي

إرتبط مفهوم الكفاءة و إدارة الكفاءات بمفاهيم و مجالات أخرى، وهذا نظرا لاحتمية هذا الإرتباط في الواقع، فمثلا المعرفة تعتبر أحد مكونات الكفاءة، و قد ظهرت مقاربة الكفاءات و المعارف لتحديد العلاقة و الإستفادة من تطويرها، و كذلك بالنسبة للإبداع، فإن إنتهاج المؤسسات لإدارة الكفاءات يرتبط أساسا بأهداف طموحة كتحقيق التفوق و المزايا التنافسية المستدامة. و في الغالب لن يكون هذا سهلا إلا بالمرور بالإبداع، حيث تولدت في عالم العولمة و المعرفة العلاقة "كفاءة -الإبداع"، و التي تعتبر علاقة تبادلية فيما بينهما، لأن الكفاءة تساهم في تحقيق الإبداع، كما يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، و تكون لديها القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة .

كما أن مستوى الإبداع الذي يحققه الفرد عند مواجهة وضعية جديدة يعتبر مستوى الكفاءة الذي يمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، و أغلب من يعملون بإدارة الكفاءات في المؤسسات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين و حسن إستغلالها و تطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع، لهذا على المؤسسة أن تتضمن أن كفاءاتها عالية و متميزة و تساير الجديد و يمكنها التحكم فيها من خلال المعارف و المهارات، و هذا من أجل الإستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا و دقة في طلباته، و هذا من خلال تطوير أدوات إدارة الكفاءات و تسخيرها لتحقيق الإبداع .

<sup>1</sup>دعوس الأخضر ، إدارة الكفاءات و تنمية الإبداع : العلاقة ؟ مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2016/2017، ص 48 إلى 50 ، بتصرف

فتدريب الكفاءات البشرية يمكن من تشجيع الإبداع و كذلك تنشيطه، كما أنه من عناصر إدارة الكفاءات تعليم الكفاءات البشرية كيفية إستخدام قدراتها في عملية الإبداع، و النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها و تصوراتها للنتبؤ بالشكل الصحيح، و من إستراتيجيات إدارة الكفاءات إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة، حيث يتم تحديد المهارة التي يملكها الفرد و مجالاتها، ثم يتم تثمين هذه المهارات و تحفيز الفرد على أساسها، و تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات، كما أن التحفيز يجعل الكفاءات البشرية يصرحون بما يمتلكونه من أفكار الإبداعية و معارف الكامنة، وهو ما يساعد المؤسسة في معرفتها و إستغلالها .

و لا بد من أخذ الكفاءة المميزة في الحسبان عند صياغة و تطوير الإستراتيجيات، و الذي يسمح للمؤسسة بأن تتميز في مجال الإبداع و الابتكار و الأمر يتطلب أن تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على إيجاد الدافعية العالية لدى العاملين و تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع و روح الإبداع .

وقد أصبح الإبداع و الابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح و الإستقرار في زمن متغير و متطو، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار و الطرق التقليدية القديمة، و لم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الإقتصادية العالمية المتغيرة و المنافسة الشديدة و الحادة ، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة و يقودون المنظمة للنجاح المباشر، فيمكن القول أن الناتج الملموس للتفكير الإبتكاري و الإبداعي للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الإبتكارات و الإختراعات، التي تبرز أهمية و قيمة المبدعين و الموهوبين في المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أثر إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع التنظيمي

في إقتصاد القرن الواحد و العشرين ، سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المتميزة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية سوفى تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية و الجماعية اللازمة لتحقيق قيمة وإستدامة.

وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية .

إن الكفاءة يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء ، إلى جانب محيط الوظيفة و الدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.<sup>2</sup>

فيما يخص تأثير الكفاءة على الإبداع أو تحقيقه و كذلك إدارة الكفاءات ، فإن الإبداع هو نتيجة تراكم الكفاءات داخل المؤسسة ، و الإبتكار و الإبداع يعتمدان على معارف رأس المال البشري القادرة على القيام بعملية

<sup>1</sup> بن سالم أمال ، بوقرة رابح ، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسات ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و علوم التجارية ، العدد 18، سنة 2017، ص 47 إلى 48.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، مجلة الباحث العدد 11 سنة 2012 ، ص 194.

التطوير الخلاق و الإستراتيجي من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية ، و كذلك فإن المعرفة الضمنية غير الرسمية و الذاتية و التي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة ، هي تعطي خصوصية المؤسسة ، و يؤكد كل من " تانوكا و تاكوشي " على دورها الريادي في الإبداع وإنشاء المعرف جديدة ، فالرأسمال البشوي المتطور على نحو كهذا ينتج سلعا و خدما متميزة نوعيا ، و هذا ما يقود المؤسسة إلى تحقيق نجاح مضطرد و إستمرارها وبقائها .

و بالنسبة لتأثير الإبداع على الكفاءات البشرية ، ووفقا ل " أندرسون " فإن العلاقة كفاءة -إبداع تكون إحدى الحاليتين : إما يطور الكفاءات ، أو الإبداع يدمر كفاءات إذ ما كانت الكفاءات مهمة و المعرفة المطلوبة جديدة تماما ، و هذا من خلال عملية الإبداع نفسه و يتم تقادي هذه المشكلة بتطبيق إدارة الإبداع حيث تحديد الكفاءات المطلوبة لإتمام هذه العملية بنجاح ، و تأتي بعد ذلك مرحلة التعلم لإكتساب معارف إنتاجية جديدة ، وبعدها يتم تطوير الكفاءات من خلال إدارة الإبداع ، فإن هذه الكفاءات المطورة ستقود المنظمة إلى إدخال تقنيات جديدة ، و قد يؤدي هذا الأمر أحيانا إلى التخلي عن بعض الكفاءات القديمة ، و بالتالي فهنا يدمر الإبداع والإبتكار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن سالم أمال ، بوقرة رابح ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع للمؤسسات ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسير و العلوم التجارية ، العدد 18 ، سنة 2017 ، ص 47 إلى 48 .

## خلاصة:

نستنتج من هذا البحث أن إدارة الكفاءات دور في الإبداع التنظيمي و هذا من خلال الإستقطاب الجيد للكفاءة، و العمل على وضع برنامج لتدريب العاملين باستمرار لكي تتماشى مهارتهم و قدراتهم مع أي جديد في المؤسسة، و تحفيزهم لرفع معنوياتهم و هذا مما يؤدي إلى زيادة الإبداع و الابتكار، و منه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي ، حيث كلما تم إستخدام الجيد لإدارة الكفاءات يتم الوصول إلى الإبداع التنظيمي.



الفصل الثاني:

دراسة الميدانية



**تمهيد:**

لقد واجهت الإدارات الجزائرية عدة صعوبات بسبب تطورات الذي يشهده العالم، و لكي تواكب العصر عملت على تطوير و إعطاء أهمية اللازمة لإدارة الكفاءات من خلال مجموعة من خطوات للوصول إلى إهدافها،و من بينهم الإبداع التنظيمي الذي يؤدي بالمؤسسة إلى خلق لها قيمة لها بين المؤسسات الأخرى، حيث قمنا في هذا الفصل بتطبيق عملي لدور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي بالديوان الترقية و تسيير العقاري بعين تموشنت .

و لذلك قمنا بتسقيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي :

**المبحث الأول :** تقديم عام لديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت .

**المبحث الثاني :** طريقة و أدوات الدراسة.

**المبحث الثالث :** عرض النتائج و مناقشة الفرضيات.

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

## تمهيد:

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، شمل المطلب الأول على التعريف بالمؤسسة الديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت و تاريخ و مراسيم تأسيسه ، أما المطلب الثاني تم التطرق إلى هيكله التنظيمي، و المطلب الثالث الأهداف الذي يسعى لتحقيقها .

## المطلب الأول: تعريف بالديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت

هو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي الواقعة بعين تموشنت، شارع محمد بوضياف و قد تم تأسيسه سنة 1985/01/01 بفعل المواسيم و القوانين التالية :

- ✓ المرسوم رقم 75/85 الصادر في 18/04/1985 المتضمن تغيير و تكميل المرسوم رقم 143/93 الصادر في 23/10/1967 المتعلق بإنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري لولايات الجديدة .
- ✓ القانون رقم 11/90 الصادر في 21/04/1991 بالأمر رقم 29/91 بتاريخ 09/07/1996 و الأمرين رقم 2/97 و 3/97 المؤرخين في 11/01/1997 .
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 197/91 الصادر في 12/05/1991 المتضمن تغيير الحالة القانونية لدواوين التلاقية و التسيير العقاري و كفاءات تنظيميها و تسييرها المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 08/93 المؤرخ في 02/01/1993 .

حيث يضم الديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت 311 موظفا مقسمين على النحو التالي:

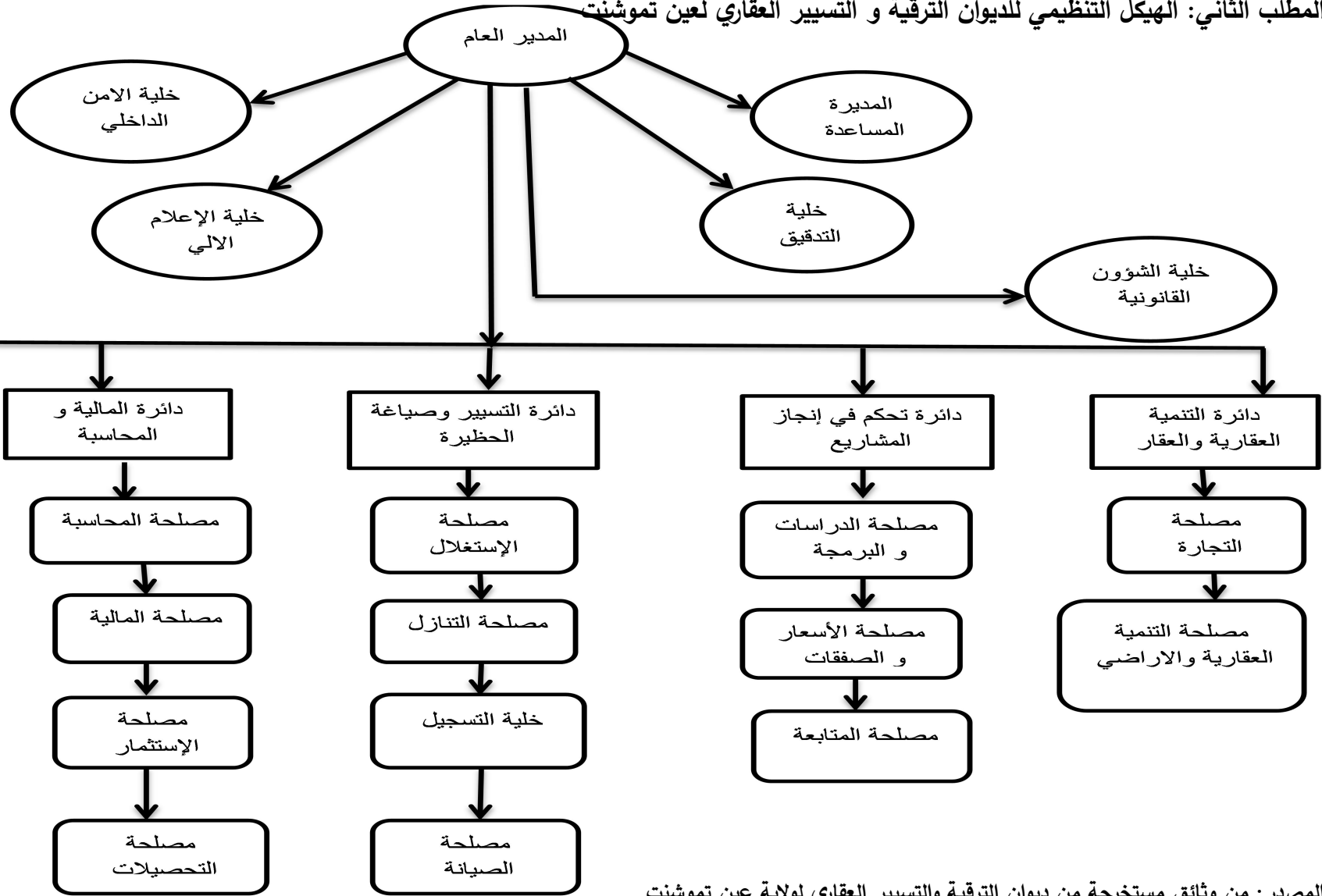
07 إطارات مسيرة

107 إطار

77 عون تنفيذ

120 عون تحكم

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت



المصدر: من وثائق مستخرجة من ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين تموشنت

المطلب الثالث : أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري لعين تموشنت

- ❖ تسيير برامج السكن .
- ❖ إنجاز المؤسسات العمومية من بنايات و الذي يعتبر نشاطها الأساسي و المؤسسات التعليمية هو نشاط الثانوي .
- ❖ مراقبة عمليات البناء و العمليات المالية و كل النفقات المترتبة عن المشاريع المنجزة .
- ❖ شراء الأراضي من أجل إنجاز السكنات للطبقة المتوسطة (PT/LPA/LSP).
- ❖ التهيئة العمرانية .
- ❖ مساعدة بلديات الولاية في تحضير وسائل التعمير و التهيئة و السهر على إعدادها و تنفيذها .

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات

تمهيد:

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي لمجتمع العينة المتمثلة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت، تم إعتداد على الإستبيان و التحقق من صدقه و ثباته، من خلال جمع المعلومات بإستجواب عينة الدراسة .

المطلب الأول : الطريقة

الفرع الأول : اختيار مجتمع و عينة الدراسة

1. إختيار مجتمع الدراسة و العينة : يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري -عين تموشنت و الذين بلغ عددهم 50 موظف، و قد تم توزيع 50 إستبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، حيث تم إسترجاع 44 منها، و يمكن توضيح عدد الإستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم إسترجاعها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : تداول الإستبيان .

| النسبة | العدد | الإستبيانات           |
|--------|-------|-----------------------|
| 100    | 50    | الموزعة               |
| 12     | 06    | التي لم يتم إسترجاعها |
| 88     | 44    | الصالحة للتحليل       |

المصدر : من إعداد الطالبتين .

الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة و نموذج الدراسة

أولاً : متغيرات الدراسة

اهتمت دراسة البحث في دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري على المتغيرات التالية :

- ✓ المتغير المستقل : إدارة الكفاءات .
- ✓ المتغير المستقل الفرعي الأول : يتمثل في الإستقطاب .
- ✓ المتغير المستقل الفرعي الثاني : يتمثل في التدريب .
- ✓ المتغير المستقل الفرعي الثالث : و يتمثل في التحفيز .
- ✓ المتغير التابع : الإبداع التنظيمي .

ثانياً : نموذج الدراسة .

إنطلاقاً من الإطار النظري و الدراسات السابقة و بالإعتماد على الإشكالية الدراسة و أهدافها، تم تحديد العلاقة العامة بين المتغيرين في الشكل التالي :

X : إدارة الكفاءات .

X1 : الإستقطاب

X2 :التدريب

X3 :التحفيز

Y : الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني : الأدوات

أولاً : الإستبانة .

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في الإعتماد على الإستبيان، و أدوات التحليل الإحصائي .

الإستبانة : يعتبر الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمه المعلومات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف إلى الحصول على معلومات التي يحتاجها الباحث لتحقيق أغراض دراسته، وقد إشتملت على جزأين أساسيين و هما :

- ✓ الجزء الأول : و يشمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية و المتمثلة في كل من ( الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية ) .
- ✓ الجزء الثاني : و يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب تم تقسيمها على محورين أساسين حيث خصص 17 سؤال للمتغير المسقل أي إدارة الكفاءات و 6 أسئلة للمتغير المسقل للإبداع التنظيمي .

جدول رقم 03 : توزيع أسئلة الإستهبان على محاور .

| عدد الأسئلة ( فقرات ) |           | محاور الدراسة              |
|-----------------------|-----------|----------------------------|
| 05                    | الإستهتاب | إدارة الكفاءات             |
| 06                    | التدريب   |                            |
| 06                    | التحفيز   |                            |
| 17                    |           | مجموع محور المسقل          |
| 06                    |           | محور التابع إبداع التنظيمي |
| 23                    |           | المجموع الكلي              |

المصدر : من إعداد الطالبتين .

ثانيا : إختيار مقياس الإستهبانة .

استعملنا مقياس LIKERT الخماسي من أجل تقدير المستويات والانحرافات المعيارية وعامل الاختلاف كما يلي :

الجدول رقم 04 : يوضح درجات سلم ليكارت الخماسي .

| التصنيف | غير موافق | موافق | غير موافق | موافق | موافق بشدة |
|---------|-----------|-------|-----------|-------|------------|
| الدرجة  | 1         | 2     | 3         | 4     | 5          |

المصدر

: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة .

لقد اعتمدنا معيار الاختبار لتقييم الدرجة من خلال إجابات الأفراد، حيث تم حساب معيار الاختبار كما يلي:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{أكبر درجة} - \text{أدنى درجة}}{3}$$

ومنه سنفسر النتائج وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 05: جدول مستوى القبول لمتوسط الحسابي.

| الرمز | المتوسط الحسابي المرجعي للإجابات | مستوى القبول |
|-------|----------------------------------|--------------|
| 1     | من -1 إلى 2.33                   | ضعيف         |
| 2     | من 2.34 إلى 3.67                 | متوسط        |
| 3     | من 3.68 إلى 5                    | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الطالبتين .

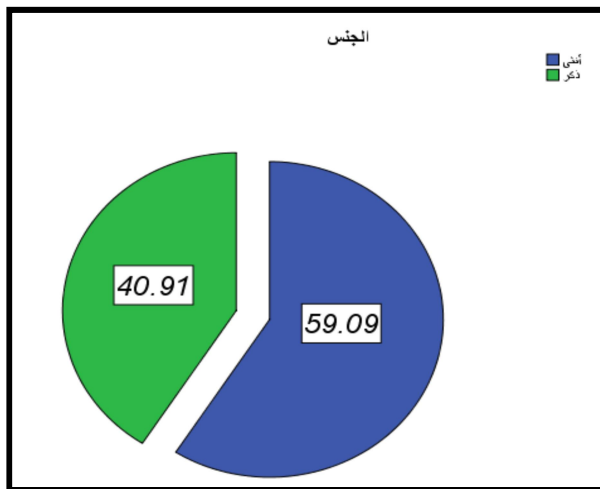
المبحث الثالث : إستخراج النتائج و مناقشة الفرضيات

المطلب الأول : عرض النتائج .

الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة و تحليلها .

أولا : الجنس .

الجدول رقم 06 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم 01 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس.



| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 18      | 40.91% |
| أنثى    | 26      | 59.09% |
| المجموع | 44      | 100%   |

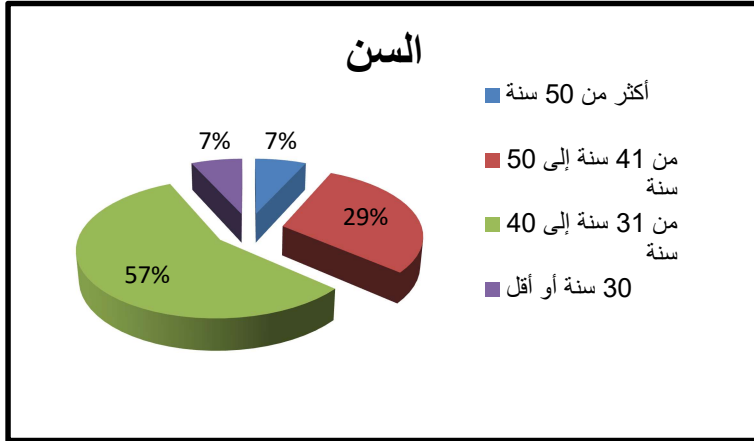
المصدر : مخرجات excel

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق ، أن نسبة الإناث أكبر من الذكور حيث قدرت ب 50.0% أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 40.91 .

ثانيا :حسب السن .

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب السن. الشكل رقم 02 : توزيع العينة حسب السن



| السن             | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| 30 سنة أو أقل    | 3       | 6.8%   |
| من 31 إلى 40 سنة | 25      | 56.8%  |
| من 41 إلى 50 سنة | 13      | 29.5%  |
| أكثر من 50 سنة   | 3       | 6.8%   |
| المجموع          | 44      | 100%   |

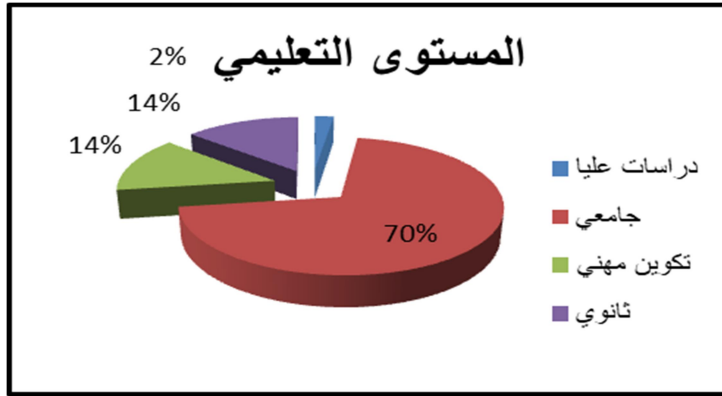
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS المصدر : مخرجات excel

يوضح الجدول والشكل توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير السن، حيث أن العاملون في سن ما بين 31 سنة إلى 40 سنة هم الأكثر بنسبة ما يقارب 57%، ثم تليها العاملون في سن ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 29%، ثم العاملون في 30 سنة أو أقل، وكذلك سن أكثر من 50 سنة بما يقارب 7% لكلاهما.

1. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي :



الشكل رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



جدول رقم 08: توزيع العينة حسب مستوى الدراسي

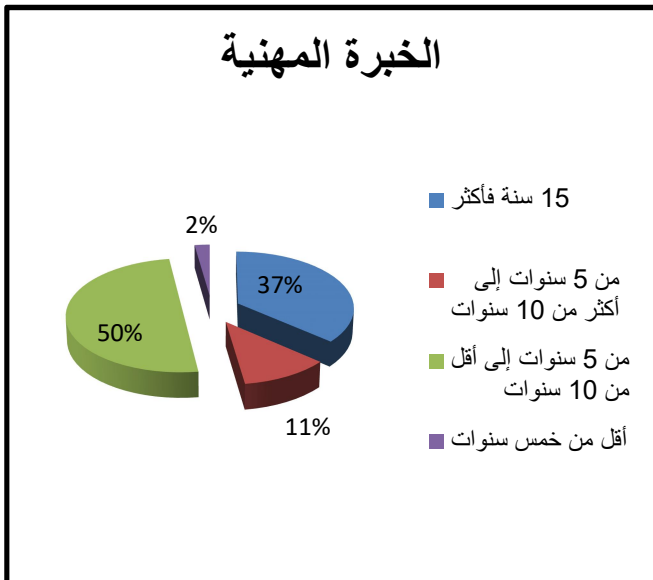
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ثانوي            | 6       | 13.6%  |
| تكوين مهني       | 6       | 13.6%  |
| جامعي            | 31      | 70.5%  |
| دراسات عليا      | 1       | 2.3%   |
| المجموع          | 44      | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS المصدر: مخرجات excel

نلاحظ من خلال الجدول ، أن الفئة الغالبة هي الفئة الجامعية بنسبة 70% ، ثم تليها فئة تكوين مهني و ثانوي بنسبة ما يقارب 14% لكلا الفئتين، وأخرا فئة دراسات عليا بنسبة 2.3%.

رابعا : الخبرة المهنية .

جدول رقم 09: توزيع أفراد حسب الخبرة المهنية شكل رقم 04: توزيع أفراد حسب الخبرة المهنية



| الخبرة المهنية            | التكرار | النسبة |
|---------------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات            | 1       | 2.3%   |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات  | 22      | 50%    |
| من 5 إلى أكثر من 10 سنوات | 5       | 11.4%  |
| 15 سنة فأكثر              | 16      | 36.4%  |
| المجموع                   | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS المصدر: مخرجات excel

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة الغالبة الخاصة بالخبرة المهنية هي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة % 5 ، ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة % 36 ، ثم فئة من 5 إلى أكثر من 10 سنوات بنسبة % 11 ، وأخرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة % 2 .

### الفرع الثاني : عرض و تحليل البيانات الإحصائية للدراسة

#### 1. إختبار صدق و ثبات العبارات

لقد تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الكلي للإستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم 10: يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------|
| 26           | 0.926        |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمته 0.926 وهي أكبر من 0.60 مما يدل على أن عبارة الإستبيان تتسم بالثبات و الصدق و تعتبر قيمة مرتفعة و قوية للأداء وتحليل الدراسة.

#### 2. إختبار الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان .

يقصد بإختبار الإتساق الداخلي بصدق الدراسة ، أي وضوح الإستبيان ومفرداته و فقراته و مفهومه لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم الإستبيان ، وتم حساب :

#### الجدول رقم 11: يبين الإتساق الداخلي لمحور الإستقطاب.

| العبرة   | معامل بيرسون | مستوى دلالة |
|--|--------------|-------------|
| هل تتقيد المؤسسة بشروط عند القيام بعملية الاستقطاب                     | **0.561      | <0.001      |
| تبحث المؤسسة عن أفراد كفاء ذوي مؤهلات علمية ومهارات عن عملية الاستقطاب | **0.642      | <0.001      |
| تعتمد المؤسسة عن مصادر داخلية لسد حاجياتها من الكفاءات                 | **0.532      | <0.001      |
| الاستقطاب يكون حسب حاجة المؤسسة لكفاءات                                | **0.799      | <0.001      |

|        |         |   |
|--------|---------|---|
| <0.001 | **0.619 | يتم بنزاهة وشفافية  |
| <0.001 | **0.372 | تعتمد المؤسسة على مصادر خارجية لاستقطاب الكفاءات                  |
| <0.001 | **0.734 | تمتلك المؤسسة برنامج تعتمد عليه لتدريب العاملين.                  |
| <0.001 | **0.671 | تدريب العاملين يتم بشكل دوري ومستمر                               |
| <0.001 | **0.771 | التدريب يمس جميع العاملين دون التمييز بين المناصب العليا والدنيا. |
| <0.001 | **0.615 | عند قيام المؤسسة بالتدريب يتم التوصل إلى نتائج مرضية.             |
| <0.001 | **0.678 | تتميز عملية التدريب بالشفافية والعدالة                            |
| <0.001 | **0.386 | تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب                         |
| <0.001 | **0.854 | تمتلك المؤسسة نظام حوافز معين لتشجيع العمال                       |
| <0.001 | **0.694 | تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين                        |
| <0.001 | **0.697 | المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين الذين يقدمون قيمة مضافة              |
| <0.001 | **0.731 | هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة                   |
| <0.001 | **0.686 | هل احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل         |
| <0.001 | **0.661 | هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز                 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

و يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور إدارة الكفاءات ( الإستقطاب ، التدريب ، التحفيز ) و درجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig} < 0.001$  و هذا ما يؤكد على صدق فقرات المحور .

المصدر : إعداد الطالبتين.

الجدول رقم 12 : يبين الإتساق داخل محور الإبداع التنظيمي.

| العبارات   | معامل بيرسون | مستوى المعنوية |
|--|--------------|----------------|
| لدي القدرة على التعبير على أفكارى بكل سهولة لتصل | **0.564      | <0.001         |

| الفكرة  |         |        |
|---|---------|--------|
| أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق جديدة                    | **0.710 | <0.001 |
| لدي القدرة على التكيف مع كل ما هو جديدة في المؤسسة      | **0.514 | <0.001 |
| أخطط للمشكلات المتوقع حدوثها و تقديم لها حل في زمن قصير | **0.678 | <0.001 |
| أتحمل مسؤولية الأشياء التي لأقوم بها                    | **0.652 | <0.001 |
| لدي القدرة على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة                 | **0.732 | <0.001 |
| تقاوم الإدارة أي أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي    | **0.642 | <0.001 |
| وجود وحدة مخصصة تهتم برعاية الإبداع و تطوير الابتكار    | **0.530 | <0.001 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

و يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور إبداع التنظيمي ودرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\text{sig} < 0.001$  وهذا ما يؤكد على صدق فقرات المحور.

المصدر : من إعداد الطالبتين

## 2. النتائج المتعلقة ببعيد الإستقطاب .

الجدول رقم 13: يبين متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعيد الإستقطاب

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |    |               |
|--------------|-------------------|-----------------|---|----|---------------|
| متوسط        | 0.69              | 3.56            | هل تتقيد المؤسسة بشروط عند القيام بعملية الاستقطاب                      | س1 | فرع الاستقطاب |
| مرتفع        | 0.75              | 3.72            | تبحث المؤسسة عن أفراد كفاء ذوي مؤهلات علمية ومهارات عن عملية الاستقطاب. | س2 |               |
| مرتفع        | 0.67              | 3.68            | تعتمد المؤسسة عن مصادر داخلية لسد حاجياتها من الكفاءات.                 | س3 |               |
| مرتفع        | 0.71              | 3.75            | الاستقطاب يكون حسب حاجة المؤسسة لكفاءات                                 | س4 |               |
| متوسط        | 0.73              | 3.50            | يتم بنزاهة وشفافية  | س5 |               |

|       |      |      |  |          |  |
|-------|------|------|--|----------|--|
| متوسط | 0.63 | 3.31 | تعتمد المؤسسة على مصادر خارجية لاستقطاب الكفاءات | س6       |  |
| متوسط | 0.70 | 3.59 |  | الإجمالي |  |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بالنسبة لتقيد المؤسسة بشروط عند القيام بعملية الإستقطاب بمتوسط حسابي قدر (3.56) وإنحراف معياري (0.69)

بالنسبة للعبارة ثانياً فكان هناك تجاوب مرتفع بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.75) أي أن المؤسسة تبحث عن أفراد ذوي مهارات وكفاءات علمية في عملية الإستقطاب.

وكذلك الحال للعبارة الثالثة فكان هناك تجاوب مرتفع بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ(3.68) وإنحراف معياري (0.67)، ما يدل إعتماد المؤسسة على مصادر داخلية لسد حاجياتها.

كذلك العبارة الرابعة حيث أن تجاوب الموظفين كان مرتفع بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ(3.75) وإنحراف معياري (0.71)، ما يدل على أن الإستقطاب يكون حسب حاجة المؤسسة للكفاءات.

أما بالنسبة للعبارة الخامسة فكان هناك تجاوب بالنسبة للإستقطاب يتم بنزاهة و شفافية بالمتوسط الحسابي قدره (3.50) وإنحراف معياري (0.73).

كذلك بالنسبة للعبارة السادسة فكان هناك تجاوب بالنسبة لإعتماد المؤسسة على مصادر خارجية لإستقطاب الكفاءات بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (0.63) .

رابعا : النتائج المتعلقة بالتدريب .

الحدول رقم 14: يبين متوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده التدريب .

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |    |   |
|--------------|-------------------|-----------------|---|----|---|
| مرتفع        | 0.77              | 3.77            | تمتلك المؤسسة برنامج تعتمد عليه لتدريب العاملين.                  | س1 | ٤ |
| متوسط        | 0.96              | 3.65            | تدريب العاملين يتم بشكل دوري ومستمر                               | س2 |   |
| متوسط        | 0.99              | 3.45            | التدريب يمس جميع العاملين دون التمييز بين المناصب العليا والدنيا. | س3 |   |
| متوسط        | 0.65              | 3.63            | عند قيام المؤسسة بالتدريب يتم التوصل                              | س4 |   |

|       |      |      |   |          |
|-------|------|------|---|----------|
|       |      |      | إلى نتائج مرضية.                          |          |
| متوسط | 0.79 | 3.47 | تتميز عملية التدريب بالشفافية والعدالة    | س5       |
| مرتفع | 0.72 | 3.72 | تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب | س6       |
| متوسط | 0.81 | 3.62 |   | الإجمالي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك تجاوب مرتفع للفقرة الأولى من فرع "التدريب" بمتوسط حسابي (3.77)، وإنحراف معياري (0.77)، مما يدل أن للمؤسسة برنامج تعتمد عليه لتدريب العاملين.

أما بالنسبة للعبارة الثانية فكان هناك تجاوب بالنسبة لتدريب العاملين يتم بشكل دوري و مستمر بمتوسط الحسابي قدره (3.65) وإنحراف معياري (0.96).

كذلك بالنسبة للعبارة الثالثة فقد كان هناك تجاوب بالنسبة لتدريب انه يمس جميع العاملين دون التمييز بين المناصب العليا والدنيا بمتوسط الحسابي قدره (0.45) وإنحراف معياري (0.99).

كذلك هو الحال بالنسبة للعبارة الرابعة كان تجاوب بالنسبة لقيام المؤسسة بالتدريب تتوصل إلى نتائج مرضية بمتوسط قدره (3.47) وإنحراف معياري (0.79).

أما بالنسبة للعبارة السادسة فقد كان هناك تجاوب مرتفع بمقدار متوسط حسابي (3.72) و إنحراف معياري (0.72)، مما يدل أن المؤسسة تخصص ميزانية مالية معتبرة للتدريب.

خامسا : النتائج المتعلقة بالتحفيز

الجدول رقم 15 : يبين متوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للتحفيز .

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |    |
|--------------|-------------------|-----------------|--|----|
| متوسط        | 0.83              | 3.34            | تمتلك المؤسسة نظام حوافز معين لتشجيع العمال          | س1 |
| متوسط        | 0.89              | 3.38            | تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين            | س2 |
| متوسط        | 0.97              | 3.18            | المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين الذين يقدمون قيمة مضافة | س3 |

|       |      |      |   |    |
|-------|------|------|---|----|
| متوسط | 0.86 | 3.15 | الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة                   | س4 |
| مرتفع | 0.80 | 3.77 | احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل. | س5 |
| متوسط | 0.78 | 3.61 | تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز          | س6 |
| متوسط | 0.85 | 3.40 | الإجمالي  |    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تجاوب بالنسبة لتمتلك المؤسسة نظام حوافز معين لتشجيع العمال ، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وإنحراف معياري (0.83).

كذلك بالنسبة للعبارة الثانية فقد كان هناك تجاوب بالنسبة لتقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتوسط الحسابي قدره (3.38) وإنحراف معياري (0.89).

كذلك هو الحال بالنسبة للعبارة الثالثة حيث كان هناك تجاوب بالنسبة ل المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين الذين يقدمون قيمة مضافة، المتوسط الحسابي قدره (3.18) وإنحراف معياري (0.97).

أيضا بالنسبة للعبارة الرابعة حيث كان هناك تجاوب بالنسبة لتحفيز يمنح في الوقت الأوقات المناسبة بالمتوسط الحسابي قدره (3.15) وإنحراف معياري (0.86).

أما العبارة الخامسة فقد كان هناك تجاوب مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ(3.77) وإنحراف معياري (0.80)، مما يدل أن مبدأ الاحترام يعد حافزا للموظف لبذل جهد أفضل.

وفي العبارة السادسة فقد كان هناك تجاوب بالنسبة لتحقيق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز المتوسط الحسابي قدره (3.61) وإنحراف معياري (0.78).

سادسا : النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي

الجدول رقم 16 : يبين متوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإبداع التنظيمي .

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | س  | محور الإبداع التنظيمي |
|--------------|-------------------|-----------------|--|----|-----------------------|
| متوسط        | 0.81              | 3.45            | لدي القدرة على التعبير على أفكارى بكل سهولة لتصل الفكرة. | س1 | محور الإبداع التنظيمي |
| مرتفع        | 0.65              | 3.75            | أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق جيدة.                     | س2 |                       |
| متوسط        | 0.61              | 3.61            | لدي القدرة على التكيف مع كل ما هو                        | س3 |                       |

|       |      |      |   |          |
|-------|------|------|---|----------|
|       |      |      | جديد في المؤسسة.  |          |
| متوسط | 0.62 | 3.45 | أخطت للمشكلات المتوقع حدوثها وتقديم لها حل في زمن قصير. | س4       |
| مرتفع | 0.70 | 3.86 | أتحمل مسؤولية الأشياء التي أقوم بها.                    | س5       |
| متوسط | 0.56 | 3.65 | لدي القدرة على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة.                | س6       |
| متوسط | 0.84 | 3.45 | تقاوم الإدارة أي أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي.   | س7       |
| متوسط | 1.17 | 2.90 | وجود وحدة مخصصة تهتم برعاية الإبداع وتطوير الابتكار.    | س8       |
| متوسط | 0.99 | 4.68 |   | الإجمالي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تجاوب للفقرة الأولى لدي القدرة على التعبير على أفكاري بكل سهولة لتصل الفكرة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.45) وإنحراف معياري (0.81).  
أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد كان هناك تجاوب ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.75) وإنحراف معياري (0.65)، مما يدل أن معظم الموظفين يقومون بإنجاز أعمالهم بطريقة جيدة.  
وفي العبارة الثالثة فقد كان هناك تجاوب بالنسبة للدي القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة، المتوسط الحسابي قدره (3.61) وإنحراف معياري (0.61).  
كذلك هو الحال في العبارة الرابعة حيث كان هناك تجاوب بالنسبة لأخطت للمشكلات المتوقع حدوثها وتقديم لها حل في زمن قصير ، بالمتوسط الحسابي قدره (3.45) وإنحراف معياري (0.62).  
أما العبارة الخامسة فقد كان هناك تجاوب مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.86) وإنحراف معياري (0.70)، أي أن معظم الموظفين في المؤسسة يتحملون نتيجة ما يقومون به من أعمال.  
وفي العبارة السادسة فقد كان هناك تجاوب بالنسبة للدي القدرة على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة ،المتوسط الحسابي قدره (3.65) وإنحراف معياري (0.56).  
كذلك هو الحال في العبارة السابعة حيث كان هناك تجاوب بالنسبة لتقاوم الإدارة أي أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي ، بالمتوسط الحسابي قدره (3.45) وإنحراف معياري (0.84).  
كذلك في العبارة الثامنة كان هناك تجاوب بالنسبة لوجود وحدة مخصصة تهتم برعاية الإبداع وتطوير الابتكار، بالمتوسط الحسابي قدره (2.90) وإنحراف معياري (1.17).



المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

إنطلاقاً من الفرضية الرئيسية : إدارة الكفاءات لها دور في خلق الإبداع التنظيمي يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً : الفرضية الفرعية الأولى .

**H0** : لا يوجد علاقة إرتباطية بين بعد الإستقطاب وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

**H1** : يوجد علاقة إرتباطية بين بعد الإستقطاب وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

1. معامل الإرتباط بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم 17: يبين معامل الإرتباط بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي .

| الإستقطاب     |                              |            |                  |
|---------------|------------------------------|------------|------------------|
| معامل التحديد | معامل التحديد R <sup>2</sup> | الإرتباط R |                  |
| المصحح        |                              |            | الإبداع التنظيمي |
| 0.353         | 0.369                        | 0.607      |                  |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الإرتباط  $R = 0.607$  تشير إلى قوة الإرتباط بين متغيرين كما أن

قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.369$  أي % 36.9 من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي .

2. نموذج التحليل التباين ANOVA بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم 18: يبين نموذج التحليل التباين ANOVA بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي.

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------------|
| الإنحدار | 3.408          | 1           | 3.408          | 24.509 | <0.001               |
| البواقي  | 5.840          | 42          | 0.139          |        |                      |
| المجموع  |                | 43          |                |        |                      |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .  
 نلاحظ من خلال الجدول أن  $F=24.509$  مما يفسر جودة النموذج الخطي عند مستوى المعنوية بلغ 0.01 و هي دلالة إحصائية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05.  
 وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين الإستقطاب و الإبداع التنظيمي و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي يوجد علاقة بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي من خلال بعد الإستقطاب .  
 3. معاملات الانحدار البسيط للإستقطاب .

الجدول رقم 19 : يبين معاملات الانحدار البسيط للإستقطاب .

| النموذج   | المعاملات غير معيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة T المحسوبة | الدلالة المعنوية |
|-----------|-----------------------|----------------|---------------------|-----------------|------------------|
|           | معاملات الانحدار      | الخطا المعياري |                     |                 |                  |
| الثابت    | 1.534                 | 0.403          | Beta                | 3.827           | <0.001           |
| الإستقطاب | 0.550                 | 0.111          | 0.607               | 4.951           | <0.001           |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.  
 نلاحظ من الجدول أنه  $T=4.951$  و هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001 و هي أصغر من مستوى دلالة المعنوية 0.005 و هذا يعني يوجد علاقة ذات تأثير إيجابي و طردي لبعده الإستقطاب و الإبداع التنظيمي .

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي :

$$Y = 1.54 + 0.55X1$$

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية .

H0: لا يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التدريب وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

H1: يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التدريب وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

معامل الإرتباط بين التدريب و الإبداع التنظيمي .

الجدول الرقم 20: يبين معامل الإرتباط بين التدريب و الإبداع التنظيمي .

| التدريب          |                              |               | الإبداع التنظيمي |
|------------------|------------------------------|---------------|------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التصحيح |                  |
| 0.613            | 0.376                        | 0.361         |                  |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.613$  تشير إلى قوة الارتباط بين متغيرين كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.376$  أي 37.6 % من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.

3. نموذج التحليل التباين ANOVA بين التدريب و الإبداع التنظيمي .

الجدول رقم 21: يبين نموذج التحليل التباين ANOVA بين التدريب و الإبداع التنظيمي .

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------------|
| الإنحدار | 3.476          | 1           | 3.476          | 25.288 | <0.001               |
| البواقي  | 5.773          | 42          | 0.137          |        |                      |
| المجموع  | 9.248          | 43          |                |        |                      |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن  $F=25.28$  مما يفسر جودة النموذج الخطي عند مستوى المعنوية بلغ 0.01 و هي دلالة إحصائية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05.

وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التدريب و الإبداع التنظيمي و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي يوجد علاقة بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي من خلال بعد التدريب.

3. معاملات الإنحدار البسيط للتدريب .

الجدول رقم 22: يبين معاملا الإنحدار البسيط للتدريب .

| النموذج | المعاملات غير معيارية | المعاملات المعيارية | قيمة T المحسوبة | الدلالة المعنوية |
|---------|-----------------------|---------------------|-----------------|------------------|
|         |                       |                     |                 |                  |

|        |       | Beta  | الخطأ<br>المعياري | معاملات<br>الإنحدار |         |
|--------|-------|-------|-------------------|---------------------|---------|
| <0.001 | 5.212 |       | 0.346             | 1.803               | الثابت  |
| <0.001 | 5.029 | 0.613 | 0.094             | 0.474               | التدريب |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنه  $T = 5.029$  و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.001 وهي أصغر من مستوى دلالة معنوية 0.005 ، و هذا يعني أنه يوجد علاقة ذات تأثير إيجابي و طردي لبعد التدريب و الإبداع التنظيمي .

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي :

$$Y = 1.80 + 0.47X_2$$

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة .

**H0** : لا يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التحفيز وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

**H1** : يوجد علاقة إرتباطية بين بعد التحفيز وخلق الإبداع التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

1. معامل الإرتباط بين التحفيز و الإبداع التنظيمي .

الجدول رقم 23: معامل الإرتباط بين التحفيز و الإبداع التنظيمي .

|                         |                                 | التحفيز    |                  |
|-------------------------|---------------------------------|------------|------------------|
| معامل التحديد<br>المصحح | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | الإرتباط R |                  |
| 0.320                   | 0.336                           | 0.580      | الإبداع التنظيمي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.580$  تشير إلى قوة الارتباط بين المتغيرين كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.336$  يفسر 36.6% من التباين الحاصل في التحفيز .

2. نموذج التحليل التباين ANOVA بين التحفيز و الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم 24: التحليل التباين ANOVA بين التحفيز و الإبداع التنظيمي.

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------------|
| الإنحدار | 3.107          | 1           | 3.107          | 21.253 | <0.001               |
| البواقي  | 6.141          | 42          | 0.146          |        |                      |
| المجموع  | 9.248          | 43          |                |        |                      |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن  $F=21.253$  مما يفسر جودة النموذج الخطي عند مستوى معنوية بلغ 0.001 و هي دال إحصائياً لأنها أقل من مستوى دلالة المعنوية المعتمدة 0.005. وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بين بعد التحفيز و الإبداع التنظيمي و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة و هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز وعلى الإبداع التنظيمي.

3. معاملات الإنحدار البسيط :

الجدول رقم 25: يبين معاملا الإنحدار البسيط للتحفيز .

| النموذج | المعاملات غير معيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة T المحسوبة | الدلالة المعنوية |
|---------|-----------------------|----------------|---------------------|-----------------|------------------|
|         | معاملات الإنحدار      | الخطا المعياري |                     |                 |                  |
| الثابت  | 2.192                 | 0.294          | Beta                | 7.459           | <0.001           |
| التحفيز | 0.390                 | 0.85           | 0.580               | 4.610           | <0.001           |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أنه  $T=4.610$  و هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.001$  و هي أصغر من مستوى دلالة المعنوية  $0.005$  و هذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة تأثير إيجابي طردي لبعد التحفيز على الإبداع التنظيمي .

$$Y = 2.19 + 0.39X_3$$

يمكن كتابة معادلتنا بالشكل التالي:

## خلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية حول دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري من خلال توزيع الإستبيان ، و من أجل تحليل البيانات والوصول إلى النتائج إستعملنا برنامج spss 29 .

كما شملت الدراسة علاقة بين المتغيرين تمثلت في المتغير المستقل و الذي ينقسم إلى 3 متغيرات مستقلة مع المتغير التابع و هو الإبداع التنظيمي و بعد الدراسة و تحليل النتائج توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي .



الخاتمة



لقد تطرقنا في هذا البحث إلى مفاهيم المتداولة حول دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي و كذلك تبين أهمية إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي ، و من خلال النتائج تو التوصل إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين مما يدل على على أن المؤسسة تطبيق إدارة الكفاءات و هذا مما يساعدها في خلق الإبداع التنظيمي لتحسين أدائها و تحقيق أهدافها.

و من خلال ما تطرقنا إليه حاولنا الإجابة عن الإشكالية التي طرحناها ( دور إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي ) و إستعراض بعض النتائج النظرية و التطبيقية ، و هي كالتالي:

#### ➤ النتائج النظرية للدراسة :

- تعمل إدارة الكفاءات على خلق الإبداع التنظيمي في المنظمة.
- تعتبر إدارة الكفاءات العامل الأساسي الذي يخلق الإبداع التنظيمي في المنظمة .
- تساعد أبعاد إدارة الكفاءات في خلق الإبداع التنظيمي وهذا من خلال تطبيقها .
- النتائج المتوصل إليها بفضل الإبداع التنظيمي من تسهيل مهام المنظمة و جودة في منتجاتها .

#### ➤ النتائج التطبيقية للدراسة :

وجود علاقة بين إدارة الكفاءات و الإبداع التنظيمي و هذا ما تبينه النتائج التالية :

- يوجد علاقة إرتباط بين بعد الإستقطاب وخلق الإبداع التنظيمي بنسبة 60.7%، كما أن بعد الإستقطاب يفسر الإبداع التنظيمي بقيمة 36.9%.
- يوجد علاقة إرتباط بين بعد التدريب وخلق الإبداع التنظيمي بنسبة 61.3% كما أن بعد التدريب يفسر الإبداع التنظيمي بقيمة 37.6 %.
- يوجد علاقة إرتباط بين بعد التحفيز و إبداع التنظيمي بنسبة 58% كما أن بعد التحفيز يفسر الإبداع التنظيمي بقيمة 33.6% .
- يوجد علاقة تأثيرية إيجابية لبعء الإستقطاب على خلق الإبداع التنظيمي حيث، يأثر الإستقطاب في خلق الإبداع التنظيمي ب 55% عند مستوى درجة المعنوية 0.001 و هي أصغر من 0.005.
- يوجد علاقة تأثيرية إيجابية لبعء التدريب على خلق الإبداع التنظيمي حيث، يأثر التدريب في خلق الإبداع التنظيمي ب 47.4% عند مستوى درجة المعنوية 0.001 و هي أصغر من 0.005.
- يوجد علاقة تأثيرية إيجابية لبعء التحفيز على خلق الإبداع التنظيمي حيث، يأثر التحفيز في خلق الإبداع التنظيمي ب 39%.

التوصيات:

- العمل على توفير بيئة عمل ملائمة للكفاءات لزيادة في إتقان عملهم .
- عمل على تنويع في إختيار الكفاءات لسد حاجيات المؤسسة .
- وضع سياسات خاصة لتدريب الموظفين و نظام حوافز لدفع الموظفين للإبداع بمهاراتهم .
- إقامة وحدة خاصة تهتم بالإبداع و التطوير.

## المراجع والمصادر

المراجع والمصادر :

1.المذكرات :

- بن يحي سعاد ،إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2019/2018.
- تقوى قمادي ،مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتورا ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2017.
- حيواني نريمان ، التوافق بين إدارة الكفاءات و قابلية التوظيف ، أطروحة دكتورا ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، 2020/2019 .
- خلايفة العلمي، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية و أثرها على جودة الخدمة الصحية، أطروحة دكتورا، علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 2020/2019.
- قوبع خيرة ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتورا في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2017/2016.
- نعيمة بوكنتوم ،دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي ، اطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 2015/2015.
- هاني سمير منصور ، الإبداع التنظيمي و أثره في جودة الخدمة ، اطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2022، 2023/3.
- عبد الله حازم الشهراني نورة ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في إدارة و إشراف التربوي ،جامعة الملك خالد \_السعودية ، 2017/2016
- بن حمدادة نجاة ،دور إدارة الكفاءات في خلق ميزة التنافسية للمؤسسات ،مذكرة ماستر اكايمي،التسيير الإستراتيجي،2020/2019،ص27 نقلا عن عبد الله حزام الشهراني نورة ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة ماجيستير في التربية ، الملك خالد\_السعودية،2017/2016.
- دعلوس الأخضر ، إدارة الكفاءات و تنمية الإبداع : العلاقة ؟ مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2017/2016.

2.المجلات :

- بارك نعيمة ،تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 07، جامعة شلف ، الجزائر .
- بن سالم أمال ، بوقرة رابح ، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسات ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و علوم التجارية ، العدد 18، سنة 2017.

- الحمداني نوري محمد ، هزرسى طارق ، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 18 العدد 20 ، 2022.
- خالد فتوح، ظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان،مجلة الدراسات الإقتصادية ، المجلد 13،العدد01، 2020.
- الريديري أحمد ،دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، مجلة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، 2017.
- رشيد مناصرية ،أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ،مجلة الباحث العدد11 سنة 2012.
- زروقي موسى ، أحمد بن يحي ربيع ، أثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 العدد 02 لشهر أكتوبر ،2020.
- صيتي عبد اللطيف ، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي ، مجلة دراسات الإقتصادية، المجلد 18/العدد 03، 2020.
- هاني منصور ، الشيخ داوي ،أثر الإبداع التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة في شركة الإتصالات الفلسطينية ، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة ، المجلد 08 العدد 01، 2020.