



الموضوع

دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات -

الأستاذ المشرف:

- بوطي عزالدين -

إعداد الطالبة:

-عماري دليلة -

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين، الأعلى ما عندي في هذا الوجود أطال
الله في عمرهما.

إلى من رأى الأمل والصفاء وإلى من ترعرعت بينهم، إخوتي الأعزاء : عبد
الرؤوف ، نصر الدين ، زين الدين ، والكتكوت توفيق .

إهداء خاص إلى خالي العزيز بعزير وليد، الذي لم يبخل علينا بشيء لا بالغالي
ولا بالنفيس.

إهداء إلى أعلى وأحن جدة أطال الله في عمرها وشفافها.

إلى كل رفقاء الدرب وإلى من أطلقت عليهم "إن المعلم يستحق التبجيل" كل
أساتذتنا الكرام.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

كلمة الشكر:

أشكر المولى العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف عزالدين بوطي الذي لم يبخل علينا بمساعدته أثناء إنجاز العمل، من معلومات وتوجيهات ونصائح..
كما أشكر كافة الأساتذة الكرام للكلية، الذين أعانونا على طلب العلم خلال مسيرتنا الدراسية.

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد بمساهمته في إعداد هذا العمل.

دليلة عماري

لكم مني خالص الشكر والتقدير....

الحمد لله رب العالمين

الملخص:

سعيًا من خلال هذا البحث إلى معرفة مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن البحث فصلين، الفصل الأول تضمن الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والإبداع، والفصل الثاني تضمن واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر –بسكرة- خصص لدراسة ميدانية شملت عينة حجمها 31 فرد، حيث بينت نتائجها اهتمام هذه المؤسسة بتحسين الإبداع بالقدر الكافي و بروز تسيير الكفاءات لديها، ووجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين الإبداع كما بينت الدراسة وجود علاقة إرتباط بين تسيير الكفاءات وتحسين الإبداع وتختلف درجتهما باختلاف محاورها، مما يستدعي ضرورة اهتمام المؤسسة بتسيير كفاءاتها لضمان تحسين الإبداع باستمرار ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، الإبداع، الإبداع الإداري، اتصالات الجزائر.

Abstract :

We sought through this research to know the extent to which the management of competencies contributes to improving creativity in the economic institution, as the research includes two chapters.

The first chapter : includes the conceptual framework for the conduct of competencies and creativity.

The second chapter : includes the reality of managing the competencies in improving creativity to the algerian telecom corporation –Biskra- was devoted to a field study that included a sample size of 31 individuals.

Where the results showed the institutions sinterest in improving creativity sufficiently and the emergence of its competencies management, and the existence of material and moral incentives to improve creativity. the study also showed the existence of a correlation between the management of competencies and the improvement of creativity and its degree varies according to its different axes, which is based on the necessity of the institution sinterest in facillitating its competencies to ensure continuous improvement of creativity and to face the challeges imposed by its general environment.

Keywords : Competencies, Running competencies, Creativity, Administration creativity, Algerian communications.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والإبداع	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تسيير الكفاءات
3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها
5	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها
10	المطلب الثالث: ماهية تسيير الكفاءات والأهداف وأهم مراحله.
12	المطلب الرابع: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات
16	المبحث الثاني: ماهية الإبداع
16	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه.
21	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
22	المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإبداع
25	المطلب الرابع: عوائق الإبداع
26	المبحث الثالث: الإبداع الإداري
26	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأنواعه
29	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإبداع الإداري
30	المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإبداع الإداري
33	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
35	المبحث الرابع: علاقة تسيير الكفاءات بالإبداع في المؤسسة
35	المطلب الأول: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع
37	المطلب الثاني: عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة
38	المطلب الثالث: أثر الإبداع في تطور مؤسسات العمل والتشجيع على الإبداع داخل المؤسسة
39	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الوظيفي
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

45	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
47	المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها
53	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
54	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
84	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
86	خاتمة الفصل الثاني
88	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الأسئلة البحثية عند مستويات التحليل المختلفة	01
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
55	توزيع أفراد العينة السن	03
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05
59	كيفية التوظيف في المؤسسة	06
60	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	07
61	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	08
62	التدريب في المؤسسة	09
63	طبيعة التدريب في المؤسسة	10
64	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	11
65	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	12
66	الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر	13
67	مدي احترام الشخص المناسب في المكان المناسب	14
68	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	15
69	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	16
70	السعي للتميز في أداء المهام	17
71	دراسة القضايا وإبداء الرأي	18
72	الاستماع للانتقادات والآراء	19
73	التجديد والسعي إليه	20
74	التعبير عن الأفكار وإقناع الجميع بها	21
75	القدرة على التفكير السريع أثناء العمل	22
76	السعي لتحليل مختلف القضايا وإيجاد آليات جديدة	23
77	القدرة على التنبؤ للمشكلات	24
78	توفر المناخ المناسب للإبداع	25
79	القيادة الناجحة والابداع	26
80	تقييم الجهود يبعث نحو الابداع	27
81	نظرة الموظفين لبرامج التكوين	28
82	تنفيذ نظام الحوافز والمكافآت	29

83	نظام الأجر	30
84	الرضا والأمان الوظيفيان	31

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مجالات تعريف الإبداع	01
20	أنواع الإبداع	02
47	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصالات الجزائر	03
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
56	توزيع أفراد العينة السن	05
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	07
59	كيفية التوظيف في المؤسسة	08
60	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	09
61	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	10
62	التدريب في المؤسسة	11
63	طبيعة التدريب في المؤسسة	12
64	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	13
65	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	14
66	الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر	15
67	مدي احترام الشخص المناسب في المكان المناسب	16
68	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	17
69	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	18
70	السعي للتميز في أداء المهام	19
71	دراسة القضايا وإبداء الرأي	20
72	الاستماع للانتقادات والآراء	21
73	التجديد والسعي إليه	22
74	التعبير عن الأفكار وإقناع الجميع بها	23
75	القدرة على التفكير السريع أثناء العمل	24
76	السعي لتحليل مختلف القضايا وإيجاد آليات جديدة	25
77	القدرة على التنبؤ للمشكلات	26
78	توفر المناخ المناسب للإبداع	27
79	القيادة الناجحة والابداع	28
80	تقييم الجهود يبعث نحو الابداع	29

81	نظرة الموظفين لبرامج التكوين	30
82	تنفيذ نظام الحوافز والمكافآت	31
83	نظام الأجور	32
84	الرضا والأمان الوظيفيان	33

مقدمة

انصب الاهتمام منذ بداية سبعينيات القرن الماضي على تطوير العمليات الإدارية وتطبيق المفاهيم التسييرية الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والتسيير المبني على اقتصاد المعرفة ولذلك فرضت تحولات جديدة في منظمات الأعمال الاهتمام بتأهيل وتكوين وتعليم الموارد البشرية لملائمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة وظهرت بذلك مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغيير أهمها: "الكفاءات" أو "تسيير الكفاءات".

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتنمية الطاقات المبدعة وتحسين قدراتها المهنية من أجل تنمية الإبداع المؤسسي على أساس أن الفعالية التنظيمية ترتبط أساسا بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من كفاءتها المهنية بصفة خاصة والإبداع مهارة تصنع العجائب ويعد سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والخلاص من الملل والتكرار ولقد أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير وقد تغلب على المعرفة والأساليب لأن كليهما أصبح ممكنا ومن أجل التمكن من استخدام الإبداع يجب التخلص من الغموض الذي يكتنفه واعتباره طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات و التفكير الإبداعي يعالج المعلومات بطريقة مختلفة تماما عن طريقة التفكير المنطقي فالحاجة ملحة إلي أن تكون خطوات الحل صحيحة في نمط التفكير التقليدي .

فالمؤسسات الاقتصادية لا يمكنها أن تنجح وتؤثر بشكل إيجابي على النمو والتطوير العام للبلد وتساهم في تحسين معيشة المواطنين والرفي بها إلا إذا اهتمت بإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات فيها بشكل فعال وإلا إذا اهتمت بالإبداع والتطور في أداء مهامها .

الإشكالية: بناء على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

هل يؤدي تسيير الكفاءات إلى تحسين الإبداع؟

هل تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتسيير الكفاءات من أجل تحسين الإبداع؟

هل يوجد إبداع في المؤسسات الاقتصادية؟



هل توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والإبداع؟

الفرضيات:

- __ يؤدي تسيير الكفاءات إلى تحسين الإبداع الإداري.
- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتسيير الكفاءات من أجل تحسين الإبداع.
- يوجد إبداع في المؤسسات الاقتصادية.
- توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والإبداع.

دوافع اختيار الموضوع:

- __ تناسب الموضوع مع التخصص.
- __ حداثة الموضوع وارتباطه بالمؤسسات الاقتصادية وأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة.
- __ ميول الباحثة إلى دراسة الموضوعات ذات الصلة بإدارة الكفاءات.

أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية وشاملة لآليات تسيير وتنمية كفاءات الأفراد.
- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها من أجل تحسين الإبداع وتحقيق الأداء الأفضل.
- إبراز دور تسيير الجيد وتطوير الموارد البشرية في تحسين الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

الهدف من الدراسة :

- __ معرفة واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية .
- __ معرفة واقع تسيير الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية.
- __ إبراز دور تسيير الكفاءات في تحسين مستويات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

الوقوف على مدى سعي المؤسسة محل الدراسة لتحسين طرق تسييرها لكفاءتها والإبداع .

حدود الدراسة:

البعد الزمني:

أجريت الدراسة خلال الموسم 2019/2020 .

البعد المكاني:

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة لإجراء دراسة حالة.

المنهج المتبع:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به وفي الدراسة الميدانية تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وتوزيع الاستبيان.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الشلف ، الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير وذلك سنة 2015

تناولت هذه الدراسة علاقة تطبيق التمكين كسلوك قيادي وأثره في تنمية السلوك الإبداعي ولم تتطرق إلى إدارة الكفاءات وأنشطتها المختلفة بالدراسة.

الدراسة الثانية:

سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة تبسة ، الجزائر ، مذكرة شهادة ماستر 2016.

تشابه هذه الدراسة أيضا مضمون البحث المقدم لكن يكمن الفرق في كون هذه الدراسة لم تخضع لدراسة إدارة الكفاءات ككل وإنما تطرقت إلى عنصر واحد فقط منها وهو الحوافز، بينما أهملت باقي العناصر على أهميتها ودرست علاقة الحوافز بتفعيل الإبداع الإداري ، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة دور الحوافز في تنمية الإبداع الإداري.

وسيلة واعر ، دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل في تنمية الإبداع الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة ، الجزائر ،
، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وذلك سنة 2015.

تناولت هذه الدراسة دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل في تنمية الإبداع الإداري ولم تتطرق إلى إدارة الكفاءات وأنشطتها المختلفة بالدراسة وعلاقتها بتنمية الإبداع الإداري ، وهذا هو وجه الاختلاف تحديدا مع الدراسة الحالية ، حيث تم التطرق بالدراسة إلى مؤثر وحيد في تنمية الإبداع الإداري إلا وهو (نوع النمط القيادي) دون تناول باقي المؤثرات التي تشملها إدارة الكفاءات وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على دور نمط القيادة في تنمية الإبداع والإطار المفاهيمي لتنمية الإبداع الإداري.

هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ، فصل نظري تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والإبداع وفصل تطبيقي ، حيث قسمنا الفصل إلى مباحث كل مبحث يحتوي على مجموعة مطالب كما يلي :

المبحث الأول : تسيير الكفاءات .

المبحث الثاني : ماهية الإبداع .

المبحث الثالث : الإبداع الإداري.

المبحث الثالث : علاقة تسيير الكفاءات بالإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل التطبيقي فيتعلق بدراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة.

صعوبات الدراسة :

غيره من مواضيع البحث الجديدة صادفنا خلال تحضيرنا لهذه المذكرة عدة عراقيل سواء تعلقت بجزئه النظري أو التطبيقي وأكثرها نقص المراجع والكتب وخاصة جائحة الوباء كورونا مما أدى إلى غلق الجامعات وصعوبة التحصل على الكتب وأيضا عدم توفر الانترنت .

أدوات جمع البيانات:

قمنا بجمع المعلومات الخاصة بتسيير الكفاءات في المؤسسة عن طريق :

الاستبيان: قمنا بتوزيع استبيان على عمال المؤسسة احتوى على مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة.



الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والإبداع.

تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية ، ومع التقدم المتسارع الذي يشهده العالم والتغيرات الكثيرة التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمات ظهر طرح جديد لتسيير الموارد البشرية هو تسيير الكفاءات والذي تعاضمت أهميته مع اشتداد المنافسة وندرة المورد البشري ومن أجل الإلمام بالإطار المفاهيمي للإبداع والإبداع الإداري وتسيير الكفاءات وبيان المحتوى وإبراز الأهمية والأهداف لكل من الإبداع والإبداع الإداري وتسيير الكفاءات سيتم

التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : تسيير الكفاءات .

المبحث الثاني : ماهية الإبداع.

المبحث الثالث : الإبداع الإداري .

المبحث الرابع : علاقة تسيير الكفاءات بالإبداع في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول: تسيير الكفاءات.

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات واستخدام ذلك في الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات، وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات.

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للكفاءات سنستعرض منها ما يلي:

*"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...الترام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات" (صولح، 2008، صفحة 38).

*تعرف الكفاءات على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية" (ريمه و الدكتور مجاني، 2017، صفحة 65).

*تشير مفهوم الكفاءة من وجهة النظر الفنية إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المدخلات. وينظر المحاسبون إلى الكفاءة على أنها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية، إما الاقتصاديون فينظرون إلى الكفاءة على إنها إنتاج أكبر قدر من الوحدات بأقل تكاليف ممكنة، ومن وجهة نظر المجتمع فان الكفاءة تتمثل في مدى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع (سلام، 2004، صفحة 101).

*كما عرفت الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمرعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء".

ولدى tarondeau الكفاءة تعني: " قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تستغل بأعمال مقصودة وغالية أين تتكون وتثرى بالتعلم (بن فرحات مولاي، 2012، صفحة 48).

*بالنسبة لكلود ليفي لوبوي، الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتميز بين الأشخاص ، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات ، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجياتها (حيمر، 2018/2017، صفحة 34).

*"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدره اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات" (صولح، 2008، صفحة 38) .

تعريف الباحثة: إذن يمكننا القول أن الكفاءات هي: عبارة عن قدرات الفرد في مختلف المجالات العلمية أو العملية والتي من خلالها يستطيع تأدية واجباته بسهولة وبطرق جيدة.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة.

للکفاءة العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميزات ما يأتي (مجذ، 2018):

- **ذات هدف محدد:** حيث إن الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية معينة ، وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة ؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- **مكتسبة:** وتعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
- **مدركة:** إذ إن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.
- **ذات تشغيل ديناميكي:** ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعلمية، وغيرها خلال الزمن.
- **مفهوم مجرد:** حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

• **مقدمة:** حيث إن عدم استخدام الكفاءة يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدرا لها بإظهارها، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها.

الفرع الأول: أنواع الكفاءات.

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد كما يلي (محمد الأمين، 2012-2013، الصفحات 7-8-9-10-11):

أولا: الكفاءات الفردية *les compétences individuelles*

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات ، السلوكات ، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

-توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

-إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

-العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ثانيا: الكفاءات الجماعية les compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تتمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب le boterf الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد

الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique

وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيمل يلي:

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

-اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة..

-ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

-إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا: الكفاءات الإستراتيجية les compétence stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية Linterdépendance فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة.

-الأنظمة التقنية والمعارف.

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

-القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

-الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...).

-الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

-الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة...).

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات:

للکفاءات أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية وأیضا على مستوى المؤسسة وهي تتمثل فيما يلي (ريمة و الدكتور مجاني، 2017، الصفحات 86-87-88):

1-أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

-تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين، أو حتى متعاقدين... الخ.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل: الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

2- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها باعتبار السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه بالكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض والغير المؤكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها (ريمة و الدكتور مجاني، 2017، الصفحات 86-87-88).

المطلب الثالث: ماهية تسيير الكفاءات والأهداف وأهم مراحلها.

الفرع الأول: ماهية تسيير الكفاءات:

يقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".

كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة (رحيل، 2010/2011، صفحة 26).

ويعرف تسيير الكفاءات على أنه: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاته بحيث يكون هناك تكامل عمودي واقفي (صولح و منصور، 2010، صفحة 55).

كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حد ذاته، حيث يكون هناك تكامل عمودي أفقي " (مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013، صفحة 257).

تعريف الباحثة: إذن نستخلص أن تسيير الكفاءات هو حسن التصرف وتوظيف المهارات داخل المؤسسة أو خارجها للحصول على نتائج إيجابية ومرضية لتحقيق الأهداف المسطرة والسير بنظام.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات:

تتمثل فيما يلي (سميرة، 2015-2016، الصفحات 77-78):

* وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

* تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية مما يسمح بتجسيد إستراتيجيتها.

* تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملائمة بين الفرد والوظيفة.

* تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر.

* قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة رضا هذه الكفاءات ورفع مستوى ولائهم.

* زيادة فرص الإبداع والابتكار بالمنظمة، مما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها.

* متابعة مسار الكفاءات، وخلق مناخ العمل المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة .

يمكننا القول أن لتسيير الكفاءات أهمية بالغة للموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، ذلك أنه يمنح الأفراد إمكانية توسيع نشاطاتهم، اكتساب مهارات جديدة، تطوير قابليتهم لتولي مهام ومناصب أخرى، إظهار قدراتهم الكامنة وتوسيع فرص التقدم أمام الكفاءات البشرية وخاصة الفئة المتميزة منهم، هذا بالإضافة إلى رفع أدائهم وزيادة درجة ولائهم.

ومن جهة أخرى يسمح تسيير الكفاءات للمنظمة بزيادة مرونتها تخفيض تكاليف البحث عن كفاءات جديدة ، تنظيم العمل بطريقة أحسن ، رفع أدائها وتميزه ،زيادة رضا زبائنها ومواردها البشرية ،وبصفة عامة تحقيق أحسن استثمار لرأس المال البشري بها.

الفرع الثالث:مراحل تسيير الكفاءات:

من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم أي لا بد من تسييرها وتمثل مراحل تسييرها في الخطوات التالية (بوسعد، 2008، الصفحات 35-36):

1. تخطيط الكفاءات :

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ، وذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات .

2. اكتساب الكفاءات :

3. يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، داخليين أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

4. تنمية الكفاءات :

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

5. استخدام و تقييم الكفاءات :

و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيه الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الرابع:مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات .

الفرع الأول:مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات – بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي (سملاي، 2003/2004، الصفحات 141-142):

أ. المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (**Le savoir**) والمهارة أو المعرفة العملية (**Le savoir-faire**) وحسن التصرف (**savoir-être**).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (**Le pouvoir d'agir**) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل **Vouloir d'agir**، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ب. المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية (**L'approche opérationnelle**) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ج. المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية (**L'approche Stratégique**) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من

طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة (سماللي، 2003/2004، الصفحات 141-142).

الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات :

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعة نشاطه ن وعموما يتمثل نموذج تسيير الكفاءات في عدة مراحل تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها.

أولا : إعداد مواصفات الكفاءات :

" يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه بتحليل الكفاءات، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها" (مسغوني، 2012-2013، الصفحات 265-266).

ثانيا : تقييم الكفاءات Evaluation des compétences : يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من

المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات.

مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي (صولح و منصور، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية العدد7، 2010، الصفحات 56-58-59):

مقاربة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية، التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

مقاربة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

مقاربة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجنودة.

المقاربة المعرفية (Cognitive): تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم

الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

مقاربة القدرات (Potentiel): التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع

المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد، وتساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن (Carrières)، وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

مقاربة المواهب (Le talent) (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات

الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (Savoir-agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن:

* المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...)

* المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...)

* المهن المختلطة (صحفي،...)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ثالثاً : تطوير الكفاءات :

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها ب : " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم".

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن ، تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتميئتها لإنجاز المهام على أكمل وجه .

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، هذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق . كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب (محمد الأمين، 2012-2013، صفحة 27).

رابعا :أجور وحوافز الكفاءات

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهداف العاملين فيها.

وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب عل أكمل وجه ، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

-الحوافز المادية(زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح).

-الحوافز المعنوية(الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية).

-الحوافز الواقعية(ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (محمد الأمين، 2012-2013، صفحة 32) .

المبحث الثاني : ماهية الإبداع .

يعد الإبداع من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما خاصا نظرا للاهتمام المتزايد بالموارد البشري ومحاولة كل منظمة تحقيق أكبر عوائد من خلاله ، فالإنسان لم يعد ينظر إليه نظرة كلاسيكية بكونه آلة فقط بل بكونه المورد الأهم ، الذي يمكن استغلال قدراته الفكرية والعقلية بما يعود على المنظمة بأكبر الفوائد في الإنتاج والتسيير وحل المشكلات والعقبات وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي التطور ومواجهة مختلف التحديات والصعوبات .

وللوقوف على ماهية الإبداع سنتطرق إلى مفهوم الإبداع وأنواعه في المطلب الأول .

ومستويات الإبداع في المطلب الثاني، وأهمية وخصائص الإبداع في المطلب الثالث، أما عوائق الإبداع سوف نتناولها في المطلب الرابع.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع وأنواعه.

الفرع الأول: تعريف الإبداع.

*الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلي نتائج إبداعية حولها (الهاجري، 2011، صفحة 29).

* يعرف تورانوس Torrance وهو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع وتدريب الإبداع: "الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين" (الأخضر، 2011، صفحة 32).

*الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء ن وأنه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية وتقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية وكذلك اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها (راجي و السوداني، 2016، صفحة 15).

*لقد اختلفت الاتجاهات والمدارس في علم النفس في تعريف الإبداع ، وقد كان أكثرها تأثيرا :الاتجاه السلوكي ، والمعرفي ، والإنساني ، والتحليلي ويمكن ذكر عدد من التعريفات وهي (نايفة، حمدي، و قطامي، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، 2017، الصفحات 14-15):

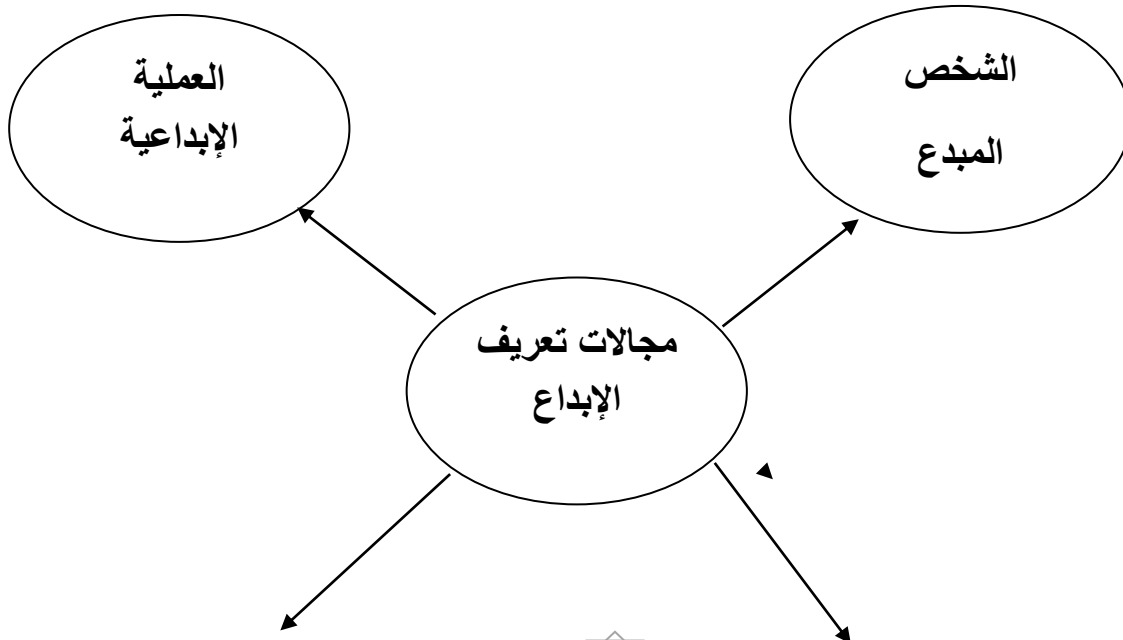
تعريف الدكتور فتحي جراون ، الذي اعتبر أن الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة .

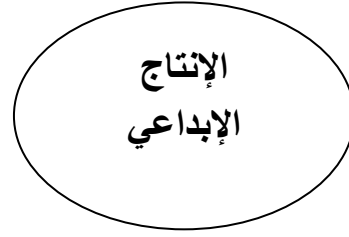
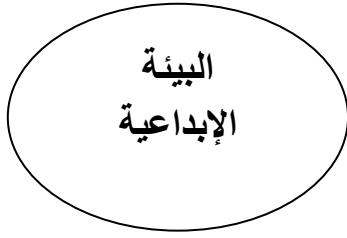
- ❖ الإبداع نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع .
- ❖ الإبداع هو القدرة على التعامل بطريقة سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة ، أو غير المحددة ، وإيجاد مداخل جديدة وأصلية ، وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماما.

*إلا أن التعريف الأشمل والأوضح هو الذي تناول المكونات الأربعة مجتمعة فأشار إلى الإنسان المبدع والعملية الإبداعية والمناخ الإبداعي والنتائج الإبداعية، وهو تعريف الدكتور فتحي جراون، الذي اعتبر أن الإبداع:

- ❖ "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص ، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (سهير، 2013، صفحة 19).

الشكل (1):مجالات تعريف الإبداع





المصدر: كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2017، ص92.

وعليه فمفهوم الإبداع ليس مجرد "هيكل نظري"، وإنما هو قاعدة أو "مبدأ عام" تندرج تحته كثير من الأمور التقويمية، ويمكن التمييز بين أربعة جوانب أساسية للإبداع تتداخل وتتكامل معا لتؤلف الظاهرة الإبداعية وهي (بابكر، القيادة التحويلية بمستوى الإبداع الإداري، 2017، صفحة 93):

*الإنتاج الإبداعي Creative Product : يشير الإنتاج الإبداعي إلى ظهور منتج جديد يعبر عن العملية الإبداعية .

*العملية الإبداعية Creative Process : تشير إلى العملية التي يمر بها المبدع ذاته.

*الشخص المبدع Creative Person : تدل على شخص مبدع باعتبار أن له خصائص عقلية ونفسية واجتماعية مميزة.

*البيئة أو السياق الإبداعي Creative Press : تدل على الضغوط التي تنتجها البيئة ، وهي إما أن تكون ميسرة للإبداع أو معسرة له .

ويعرف الإبداع أيضا كما يلي (جمال، 2009، صفحة 7):

❖ والإبداع في اللغة هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق ، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة

(إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة والطرافة ، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل).

الإبداع هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة ، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج

متفوقة ومتميزة.

*تعريف الإبداع:

الإبداع هو صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر ، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يؤتي الحكمة من يشاء ، ومن يؤت الحكمة، فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولو الأبواب) صدق الله العظيم. والحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع . وإن من لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة لا يمكن أن يكون مبدعا (الفضل، 2009، صفحة 13).

يعرف (Cronbach 1984) الإبداع بأنه التفكير المختلف **Different Thinking** والذي يعني توافق المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما ، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة **Creative is the ability to see something in a new way** (سيد محمد، 2013، صفحة 91).

تعريف الباحثة: يمكننا القول أن الإبداع هو عمل يقوم به الإنسان بطريقته الخاصة عن طريق مزج أفكاره ليبتكر ويخلق أفكار جديدة يطبقها على أرض الواقع ليحصل على نتيجة إيجابية وبطريقة عصرية وجديدة ومختلفة تماما تلفت الانتباه.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع.

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع ، حيث صنف بعضهم أمثال (Taylor) الإبداع إلى خمسة أنواع حسب الشكل (2) وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة (عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، 2010، الصفحات 54-55):

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

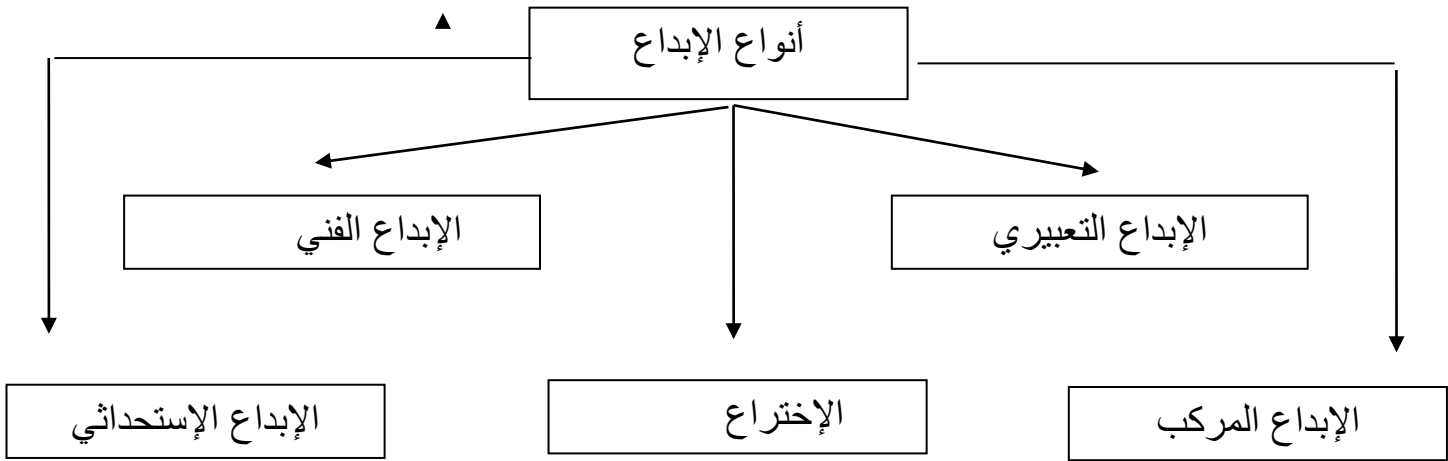
2. **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

3. الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء ن مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

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

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

الشكل (2): أنواع الإبداع



المصدر: عاكف لطفى، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص55.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع (كمال الدين حسن، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، 2015، الصفحات 76-77):

1. الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب

الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، القدرة على التحليل.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: الإبداع الجماعي هو العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل

الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت

. وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها . وقد توصلت الدراسات إلى أن إبداع الجماعة يزداد وتحسن حلولها للمشكلات إذا كانت مختلفة من حيث عدد الأعضاء حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

وهناك أسباب تجعل الإبداع الجماعي ضرورة مثل:

(أ) التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.

(ب) صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.

(ج) الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، ويظهر الإبداع على مستوى المنظمة في شكل ابتكارات لسلع أو خدمات ، ويقول عدد من الباحثين أن أكثر تعريف مقبول للإبداع والابتكار يقر أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.

والابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة، وبالتالي فالإبداع يكون على المستوى الفردي في حين أن الابتكار يكون التنظيمي.

ومما سبق يتضح أنه يمكن دراسة الإبداع على ثلاثة مستويات مختلفة ، وتباين الأسئلة البحثية التي يطرحها المتخصصون في السيكولوجية المهنية ، بحسب المستوى محل الاهتمام.

ويستعرض الجدول التالي بعض الأسئلة البحثية الرئيسية التي يتم طرحها عند كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة.

الجدول(1) الأسئلة البحثية عند مستويات التحليل المختلفة

مستوى الفرد	مستوى الجماعة	مستوى المنظمة
-------------	---------------	---------------

<p>__ ما هي أسباب ومتبعات مقاومة عملية التغيير؟</p> <p>__ هل هناك هيكل نموذجي ، ومناخ ملائم ، وبيئة صالحة للابتكار؟</p> <p>__ إلى أي مدى يمكن التحكم في التغيير التنظيمي؟</p> <p>__ ما هي النقاط المؤيدة والمعارضة agents لاستخدام وسائل داخلية وخارجية لتحقيق التغيير؟</p>	<p>__ ما هي خصائص جماعات العمل المبتكرة؟</p> <p>__ ما هي المضامين التي تشتمل عليها نظريات السيكولوجية الاجتماعية لعمليات الجماعة ، من أجل فهم الابتكار التنظيمي والتغيير؟</p> <p>__ إلى أي مدى تتسم مبادرات بناء فرق العمل بالفعالية اللازمة لتشجيع الابتكار؟</p>	<p>__ كيف ينبغي أن تختار المنظمات للأفراد من أجل الإبداع؟</p> <p>__ هل يمكن للتدريب أن يدعم الأداء الإبداعي في العمل؟</p> <p>__ كيف يرتبط الإبداع الفردي بالابتكار التنظيمي؟</p>
---	---	--

المصدر: كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول

العربية، القاهرة، 2015، ص78.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإبداع.

الفرع الأول : أهمية الإبداع.

إن دراسة الظاهرة الإبداعية أخذت حيزا كبيرا في دراسات علماء النفس والتربية والاجتماع في العقود الأخيرة لما يضيفه الإبداع من قيمة كبرى لحياتنا ، فحيثما وجد التقدم والتطور في مجتمعاتنا كان خلفه الإبداع، وهو ما أكده جيلفورد قائلا (بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمسئولية الإبداع الإداري، 2017، الصفحات 93-94):

الإبداعية على (Rosca)"إن صيانة طريقتنا في الحياة وضمان مستقبلنا يقومان على أهم مواردنا القومية وقدراتنا العقلية وقدراتنا إذ كتب يقول : وجه الخصوص" وهو المعنى الذي أكده روسكا

إن التقدم لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان ، وهذا التطوير من مهام العلوم الإنسانية وعلم النفس في دراسة الإبداع بخاصة.

وأصبح تطور المجتمعات والدول وقياسها يقاس بمدى امتلاكها للعقول المبدعة، ومدى قدرتها على إشاعة ثقافة الإبداع وتوفير المناخ المساعد عليه، ولذلك فقد أصبح الإبداع قضية حاسمة في تطور أو تخلف الدول والمجتمعات . وقد قال (تويني): "إن إعطاء الفرص المناسبة لنمو الطاقات الابتكارية هي مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مجتمع من المجتمعات". وذكر ألبرت أينشتاين "إنه بدون الشخصيات الابتكارية القادرة على التفكير الحر والرؤية المستقبلية يتعذر التفكير في رقي المجتمع وتنميته ، كما يتعذر التفكير في تنمية شخصيات الأفراد دون وجود التربة الخصبة للمجتمع".

وقد ذهب (Alan J . Rowe)

إلى أبعد من ذلك حيث قال : "إن بقاء الكرة الأرضية قد يعتمد تماما على قدرتنا أن نكون أكثر إبداعا".

وتظهر أهمية الإبداع فيما يضيفه من قيمة لمواردنا ، فقد ظهر قبل عدة سنوات عمود في صحيفة تحت عنوان: "صدق أو لا تصدق" كتب فيه ما يلي: إن قطعة حديد غير مصنعة تساوي 5 دولارات، إذا أخذت هذه القطعة وصنعت منها حذوة حصان، فستزيد قيمتها إلى 10.5 من الدولارات، وإذا تم تحويلها إلى إبرة فسيرتفع السعر إلى 3285 دولارا، أما إذا تم صنع زنبك ساعات منها فإنها ستساوي حينئذ 250000 دولارا. إذا فإن الفرق في السعر ما بين 5 دولارات لـ 250000 دولارا هو نتيجة الإبداع والخلق.

ومهما يكن الأمر فإن المتفق عليه تماما أن التطور والتقدم الذي لازم البشرية منذ بدء الخلق هو نتاج لإبداعات مبدعين، وأن استمرار التقدم والرقي في حياة الناس والمجتمعات رهن باستمرار القدرة على الإبداع في كافة المجالات (كمال الدين حسن، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، 2017، الصفحات 93-94).

الفرع الثاني: خصائص الإبداع.

يمثل الإبداع حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته وارتقاؤه منذ أن خلقه الله على هذه الأرض.

وبحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد ما، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، ومع ذلك فقد ظهرت العديد من الأفكار التي ساعدت على توضيحها وتحديد أبرز خصائصها، ومنها (كمال الدين حسن، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، 2015، الصفحات 65-66-67):

1- إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

الإبداع ليس حكرا على الأفراد ، وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها . صحيح أن إشراق الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد ، إلا أن متابعة هذه الفكرة وإثراءها يتطلب العمل الجماعي والمؤسسي.

2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين ، وقد تحتاج وبخاصة في مراحلها الأولى إلى المعدات والإمكانات الكبيرة .ولذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة ، وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين ، وتفتح المجال أمام أي بوادر إبداعية ، وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

3- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:

للعوامل الوراثية تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا بدوره لا يحول دون تدخل العوامل التربوية لتعمل في تنمية الاستعدادات لدي الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية. ويرى بيتر دركر أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا، وحدد خمس خصائص للإبداع، هي:

1- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

2- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي وفي ذات الوقت يتصل بالتصورات والصبغات الجديدة ، ولذلك فإنه يتطلب قدرات مميزة في الملاحظة والاستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال.

3- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فعالية ، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة. كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة،

أن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو : هذا أمر بديهي ، لماذا نفكر فيه قبل ذلك؟

4- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.

5- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة. إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية (كمال الدين حسن، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، 2015، الصفحات 65-66-67).

المطلب الرابع: عوائق الإبداع.

أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة الدواء التي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن الشركات غالباً ما تواجه ستة عوائق في طريق الإبداع . تلك العوائق تشمل الثقافة Culturen والإستراتيجية والإجراءات (العمليات) والطرق والأدوات والوقت . ولكي تنجح الشركات ، يجب أن تترك عملية الإبداع "برجها العاجي" وأن تدعن لمعظم العاملين بالشركة وليس فقط للعاملين بأقسام البحث والتطوير . ولتحقيق ذلك الهدف يجب على الإدارة العليا(المستويين الأول والثاني في التسلسل من درجات echelon الإداري بالشركة) أن توفر بل وتقود ثقافة التغيير (جوبتا و أحمد، 2008، الصفحات 112-113-114):

الإستراتيجية Strategy

ينبغي على الشركة أن تعين وتبني بوضوح عمليتي البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح. لذلك فإن اختيار المشروع السليم يعد من الأهمية الكبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

الإجراءات Processes

يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير D&D التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة. فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح والحد من استهلاك الوقت.

الطرق Methods

ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروع لا يحقق تطلعات الشركة، بإيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً. غالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة وإلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار. أما المشروعات التي تصمد فإما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنها يصعب وبذلك تكون قد استهلك تكلفة مالية (submarine) إلغاؤها رسمياً. بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر ونفسية عالية) والمعروفة بالمشروعات السفلى تشكل عقبات كبيرة ومعروفة إزاء البحث والتطوير.

تدرك المؤسسات الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح . فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها ز كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتجنب تكرار تلك الأخطاء أما الشركات الأقل نجاحا فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

الوقت Time

هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت، والكثير من الناس يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط. أما الأبحاث فتثبت غير ذلك تماما ، رغم أن العكس قد حدث فعلا.

إن كل عامل من العوامل السابقة له مظاهر متعددة يمكن أن تحدث بطريقة مختلفة في مؤسسات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأبحاث قد تناولت أيضا التحديات التي تنبع من الافتقار إلى اتخاذ القرارات. ونظرة فاحصة لكل عامل من تلك العوامل يمكن أن تتيح فهما أكثر لكيفية تأثيرها على الإبداع.

المبحث الثالث: الإبداع الإداري.

تعد إدارة الإبداع فن من فنون التسيير الحديثة فهي إدارة لا تختلف عن باقي الإدارات من حيث الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) ولا من حيث الأهداف الإستراتيجية ، غير أن الاختلاف البسيط يكمن في جوهر إدارة الإبداع التي تستلزم توفير الموارد اللازمة لضمان فعاليتها ، حتى تتمكن المؤسسة من التآلق والارتقاء في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة ولأن نجاح الابتكار في المؤسسة يعتمد على الإبداع ، فإنه لن يكون للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لها الأفكار بشكل مستمر وسليم وسنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم الإبداع الإداري وأنواعه في المطلب الأول وخصائص الإبداع الإداري وأهميته في المطلب الثاني أما المراحل والمستويات سنتطرق إليها فالمطلب الثالث والمعوقات فالمطلب الرابع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأنواعه.

يعتبر الإبداع أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق ، غير أن مفهوم الإبداع مفهوم واسع يصعب وضع تعريف موحد له إذ يختلف باختلاف السياق الذي يستخدم فيه ، وفي هذا الإطار سوف يتم التركيز على الإبداع الإداري داخل المؤسسات الذي يعد الركيزة الأساسية والمحك الرئيسي لتفوق المؤسسة واستمرارها في ظل بيئة أهم ما يميزها هو التغيير المستمر .

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري.

في مجال الإدارة أيضا لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري ، وفيما يلي يتم عرض بعض التعاريف:

*الإبداع الإداري : "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة ، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة ، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية" (العجلة، 2009، صفحة 14) .

*الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو تتم فرضا عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (الجعبري، 2009، الصفحات 12-13).

*يعرف الإبداع الإداري بأنه عملية ذهنية معرفية ، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة و غيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام .

وهو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد ، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العميلة أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (وسيلة، 2015-2014، صفحة 89).

* ويقدم كروس تعريفا للإبداع التنظيمي بانته آية فكرة مقترحة أو مجموعة أفكار حول كيفية تغيير السلوك التنظيمي للأعضاء لغرض حل مشاكل المنظمة أو تحسين أداؤها فطول الوقت الذي يبقى فيه الفكرة قائمة وعدد المنظمات الأخرى التي تبنتها لا تؤثر بشكل مباشر على جدتها للمنظمة التي تنظر في تبنيها (طارق عبد الحميد، 2013، صفحة 41).

* إدارة الإبداع : الإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة ، وإدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميته، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية ، وتوفير الموقف الإبداعي ، مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع ، واستثمار النواتج الإبداعية . فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة. ويمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل، بهدف إحداث الازدهار المستدام (الحسنية، 2009، الصفحات 7-8).

* يعرفه بطاح (2006) بأنه تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل ، وسياسات وإجراءات جديدة ونظم مراقبة جديدة وبرامج تدريب جديدة ، ويرى السكارنة (2011) بان الإبداع الإداري هو السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج الموارد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية (علي محمد، 2014، صفحة 30).

*الإبداع الإداري هو: مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي ، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة (كمال الدين حسن، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، 2015، صفحة 83).

تعريف الباحثة: الإبداع الإداري هو: جهد يبذله الموظف أو العامل داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها للقيام بإيجاد حلول وطرق جديدة للعمل والقيام بها على المستوى الإداري والوظيفي لتسهيل وتحقيق الأهداف المسطرة بشكل عصري ومبسط.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري.

هنالك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي على النحو التالي (بلال خلف، 2011، الصفحات 23-24):

1. **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
2. **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحديثة مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

3. الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

4. الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإبداع الإداري.

الفرع الأول: أهمية الإبداع الإداري.

إن الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية لم تعد مقبولة وذلك بسبب ارتفاع مستوى تأهيل المديرين والعاملين والتنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى، ولكي تتغلب الإدارة المدرسية على هذه الأشياء لابد أن تتجه إلى الإدارة الإبداعية وتؤمن بالإبداع وتمارسه في عملها، وتعمل الإدارة الإبداعية بإدخال مجموعة من التغييرات أو الأفكار والطرق والأساليب المتنوعة والمميزة لإيجاد الطرق الجديدة في الإدارة من خلال الانتماء المؤسسي والمثالية والإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم العقلية في التعامل مع المشكلات بأسلوب عملي وواقعي، ولعل المهم أن تلتصق خصائص الإدارة الإبداعية بخصائص المديرين المبدعين.

وعلى الرغم من الإبداع الإداري يمثل الوجود الحضري للإنسان وقاعدة حركته وارتقائه، وعاملا قويا لإثارة الدافعية والحماس عند الإدارة المبدعة في بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع لذا كان لابد تطوير الإدارة الإبداعية لتلائم مع التحديات والمطالب المتزايدة وتحقيق التطور والتقدم في شتى مجالات التنمية الشاملة .

ويرى الباحث أن الإدارة الإبداعية تلعب دورا هاما وكبيرا في تقدم أي مجتمع، ولذلك نتيجة لوجود إدارة مبدعة وأفراد متميزين لذا يجب على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التقدم أن تتبنى الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل تحقيق أهدافها (علي محمد، 2014، صفحة 32).

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري.

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي (بلال خلف، 2011، الصفحات 20-21):

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عم الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2. الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4. الإبداع هو أن يكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرون وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص. وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإبداع الإداري.

الفرع الأول: مراحل الإبداع الإداري.

حاول الكثير من الباحثين تصنيف مراحل العملية الإبداعية الإدارية وكانت أكثر المحاولات نجاحا محاولة والاس المشار إليه في شاهين وزايد (2009) وحددها في أربع مراحل هي (علي محمد، 2014، الصفحات 33-34-35):

أولاً: الإعداد والتحضير

وهذه المرحلة بحاجة لفعل إبداعي مسبقا بتحضيرا واعيا وقويا لفترة طويلة ، وهذا التحضير لابد أن يكون عاما وخصوصا والتحضير غالبا ما يتعلق بالاختصاص ويرتبط أيضا بالمشكلة المبحوثة مباشرة ، فهنا لابد للباحث بان يبحث ويقرأ كثيرا ويتصل بالآخرين للوصول إلى البحث الدقيق وان يلم بكل ما كتب حول الموضوع أو المشكلة .

ثانيا: الكمون والاحتقان

وهذه المرحلة يمكن أن تستمر فترة طويلة أو قصيرة ، وقد تستغرق دقائق أو أيام أو شهور وحتى أيضا سنوات، وقد يظهر الحل فجأة أي غير منتظر .

ثالثا: الإشراق

وتعني هذه المرحلة بان العملية الإبداعية في ذروتها حيث تظهر فجأة وتبدو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائيا دون تخطيط ، وكما قد تكون مصادر الإشراق هي مصادر غير معروفة.

رابعا: التحقيق

وهي المرحلة الختامية في العملية الإبداعية الإدارية، فهي تتضمن المادة الخام الناتجة في البحث والذي يكون في طوره النهائي ، ويتم إخضاع هذه المادة للتحقيق فيما إذا كانت صحيحة، وهذا يعني بأن مرحلة التحقيق هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية.

وترى السرور(2001) أن العملية الإبداعية تمر بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد:

يكتسب الفرد في هذه المرحلة عناصر الخبرة والمهارة الحرفية المناسبة لتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

2. مرحلة الاجتهاد:

ويتم في هذه المرحلة تحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حلول مناسبة لها.

3. مرحلة الانسحاب النفسي:

ويتم في هذه المرحلة الابتعاد عن المشكلة لفترة يراجع فيها الفرد معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية احتضار للأفكار والحلول.

4. مرحلة الاستبصار:

والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار.

أما الكتاني(2005) يعتقد بأن الإبداع الإداري يمر بثلاثة مراحل وهي كالآتي:

1. مرحلة التشبع:

وتشمل هذه المرحلة جميع البيانات والحقائق والمشاعر التي تساعد في نمو وتطوير الأفكار الجديدة.

2. مرحلة الحضنة:

وتشمل هذه المرحلة إعادة تنظيم الموقف بطريقة جديدة بدون جهد واع.

3. مرحلة الإشراق:

وفي هذه المرحلة يثبت الحل في الذهن مباشرة وبتلقائية ، مما يدفع المبدع على الشعور بالثقة والاطمئنان النفسي، بسبب ما توصل إليه من شيء جديد كان يريده.

الفرع الثاني: مستويات الإبداع الإداري.

يرى الصير (2007) أن هنالك مستويات للإبداع الإداري وهي كما يلي (علي محمد، 2014، الصفحات 37-38):

-الإبداع على مستوى الفرد: حيث يتم التوصل إلى الإبداع من قبل احد الأفراد في المؤسسة من خلال القدرة الإبداعية ، مكتسبة كالمثابرة والمرونة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

-الإبداع على مستوى الجماعة: هو الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة، وهذا أكبر من الإبداع الفردي لحل مشكلة وتطبيق أفكار يحملونها لتغيير الشيء نحو الأفضل.

-الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الذي يتم التوصل إليه من خلال المؤسسة ككل ، وحتى تكون المؤسسة مبدعة لابد من وجود إبداع فردي وجماعي داخل المؤسسة مع وجود تفاعل بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والمناخ المؤسسي التي تدفع وتؤثر في العملية الإبداعية.

وتحدث جروان (2005) عن مستويات الإبداع الإداري وصنفها على خمسة مستويات وهي كما يلي :

1. **الإبداع التعبيري:** وهو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.
2. **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة متطورة غير مكررة.
3. **الإبداع الإختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر في مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد.
4. **الإبداع التجديدي:** وهذا المستوى يتطلب قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد.

5. **الإبداع الانثاقي:** وهذا المستوى من أرفع صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما وهي أكثر المستويات وأعلىها تجربة من مثل إيجاد إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري.

معوقات الإبداع الإداري.

تتعرض علميه الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصوره نافعة وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب علميه أو أسباب نفسيه، ومن هذه المعوقات (محمد مستور، 1429):

■ المعوقات الإدراكية والسيكولوجية.

تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقه واحده للنظر إلى الأشياء والأمور لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدد هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحل أو وجهه النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.

■ المعوقات النفسية والعاطفية.

- 1- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية.
- 2- والتركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية.
- 3- الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهيا أي التصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك.
- 4- التقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بان هذه الفكرة أو تلك غير صالحة.
- 5- القول بان هذه الفكرة سابقه لأوانها.
- 6- القول من يضمن نجاح هذه الفكرة.
- 7- القول لن توافق الإدارة العليا عليها.
- 8- القول لقد جربنا مثلها من قبل ولم تنجح وهكذا.

■ المعوقات الحضارية والبيئية.

مثل المشاكل النابعة من البيئة والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

■ المعوقات الثقافية والاجتماعية.

- 1- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.
- 2- التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.

■ المعوقات التنظيمية، مثل:

- 1- القصور الهيكلي في المنظمات.
- 2- انخفاض المهارات ويمكن تلخيصها في التالي:
 - 1- نمط الإدارة.
 - 2- عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.
 - 3- المركزية والتسلط وعدم إفساح المجال للتفويض.
 - 4- التسوية في اتخاذ القرارات.
 - 5- الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.

- 6- الاستعجال وعدم التخطيط.
- 7- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح.
- 8- التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين.
- 9- انظمه إدارية قديمه وسياسات غير ملائمة.
- 10- عدم التحفيز على الابتكار وإحباط الأفكار الجديدة.
- 11- ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.
- 12- مناخ العمل الغير مناسب.
- 13- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- 14- الخوف من الفشل.
- 15- سياسة إرضاء جميع الأطراف.
- 16- مقاومه التغيير.
- 17- عدم الثقة في قدرات الآخرين.
- 18- الشعور بالنقص، وثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- 19- عدم الثقة بالنفس.
- 20- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- 21- الخوف والخجل من الرؤساء.
- 22- الرضا بالواقع.
- 23- الجمود والتقييد على الخطط والقوانين والإجراءات.
- 24- التشاؤم.
- 25- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

المبحث الرابع: علاقة تسيير الكفاءات بالإبداع في المؤسسة.

لاشك أن للإبداع الإداري أهمية قصوى في نجاح واستمرار و نمو المنظمات، لاسيما الشركات الاقتصادية، 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 استراتيجي حتمي، ولعل من أهم المؤثرات المتحكمة في تنمية الإبداع هو وجود إدارة كفاءات بنهج ومضمون تسييري معاصر تعمل على العناية بالكفاءات والحفاظ عليها وتطويرها وتحفيزها في وقت تبرز فيها أكثر من أي وقت مضى أهمية المورد البشري في ظل وجود ندرة فيه، لذلك العلاقة طردية وجد وثيقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع.

المطلب الأول: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع.

ارتبط مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات بمفاهيم ومجالات أخرى، وهذا نظرا لحنمية هذا الارتباط في الواقع فمثلا المعرفة تعتبر أحد مكونات الكفاءة.وقد ظهرت مقارنة الكفاءات والمعارف لتحديد العلاقة والاستفادة من تطويرها، وكذلك بالنسبة للإبداع ، فإن انتهاج المؤسسات لإدارة الكفاءات يرتبط أساسا بأهداف طموحة كتحقيق التفوق والمزايا التنافسية المستدامة وفي الغالب لن يكون هذا سهلا إلا بالمرور بالإبداع، حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة "كفاءة-إبداع" والتي تعتبر علاقة تبادلية فيما بينهما ، لأن الكفاءة تساهم في تحقيق الإبداع، كما يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر ،وتكون لديها القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة.

ففيما يخص تأثير الكفاءة على الإبداع أو تحقيقه وكذلك إدارة الكفاءات ، فإن الإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة ،والابتكار والإبداع يعتمدان على معارف رأس المال البشري القادرة على القيام بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية وكذلك فإن المعرفة الضمنية الغير الرسمية والذاتية والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، هي التي تعطي خصوصية المؤسسة ويؤكد كل من نانوكا وتاكوشي على دورها الريادي في الإبداع وإنشاء المعرفة الجديدة فالرأسمال البشري المتطور على نحو كهذا ينتج سلعا وخدمات متميزة نوعيا. وهذا ما يقود المؤسسة إلى تحقيق نجاح مضطرد واستمرارها وبقائها.

كما أن مستوى الإبداع الذي يحققه الفرد عند مواجهة وضعية جديدة يعتبر مستوى الكفاءة الذي يمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وأغلب من يعملون بإدارة الكفاءات في المؤسسات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع ،لهذا على المؤسسة أن تضمن أن كفاءاتها عالية ومتميزة وتساير الجديد ويمكنها التحكم فيها من خلال المعارف والمهارات، وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا ودقة في طلباته، وهذا من خلال تطوير أدوات إدارة الكفاءات وتسخيرها لتحقيق الإبداع.

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

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

وقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية القديمة، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة ويقودون المنظمة للنجاح المباشر، فيمكن القول أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والإبداعي للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات، التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين والموهوبين في المنظمة (بن سالم و بوقرة، 2017).

المطلب الثاني: عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة.

إن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على اختلاف أنواعها وتحت أي إطار كانت أو في أي بلد من البلدان عملت ، لابد وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية..ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية (بالل خلف، 2011، الصفحات 136-137-138):

وعناصر الابتكار الأساسية هي:

- التخطيط الإستراتيجي.
- التفكير الإستراتيجي.

- وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة.

أولا التخطيط الإستراتيجي:

واضح أن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرفوه بأنه:

العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

ثانيا التفكير الإستراتيجي:

لاشك في أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم.. ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المديرين بالأدوار في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحا إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكتيف مدروس ومنتج.

ثالثا بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وإن الكل جزء لا يتجزأ منه..ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية..لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية..لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمن أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل..وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة)وقد عرفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم علة فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

المطلب الثالث: أثر الإبداع في تطور مؤسسات العمل والتشجيع على الإبداع داخل المؤسسة:

الفرع الأول: أثر الإبداع في تطور مؤسسات العمل:

يمكن لمؤسسة العمل أن تتيح أفضل السلع اليوم وتتمتع بالمزيد من الطلب على سلعتها.

ومع ذلك، إذا لم تستمر المؤسسة في الإبداع من أجل تطوير السلعة بوظائفها وخدماتها، فيمكن للمؤسسات المنافسة لها أن تتجاوزها. وكمثال

على ذلك، بعد أن خرجت صناعة الخطوط الجوية على النظم التقليدية واجهت منافسة شديدة من ناحية التكلفة والخدمة. وشجعت تلك

المنافسة شركات الخطوط الجوية على تطوير أساليب إبداعية للحفاظ على عملائها الدائمين وجذب عملاء جدد. وإحدى تلك الشركات بدأت

بفكرة إبداعية بعرض الائتمان الميلي mileage credit حتى يمكنها الاحتفاظ بعملائها. ونجحت تلك الفكرة فعلا، لذا قامت الشركات

الأخرى بتنفيذ نفس الفكرة حتى وصلت أعلى جانب الإشباع من المنحني S الإبداعي. ثم أصبحت الفكرة بعد ذلك شائعة، ونتيجة لذلك

وجدت الشركات نفسها مرة أخرى تواجه تحديات ابتكار استراتيجيات إبداعية جديدة، وبذلك استمر معدل التنافس. هذا المثال يوضح أن

الإبداعات المستمرة في استراتيجيات المؤسسة من الأهمية القصوى لنجاح المؤسسة وتطويرها في المستقبل.

ومع تطور التكنولوجيا استمرت توجهات السوق والمنافسة والسرعة التي ينبغي ابتكار أفكار إبداعية خلالها في الازدياد. فأية أفكار جديدة قد

تصبح أفكارا بائدة بمنتهى السرعة وتصل إلى مستوى الإشباع على منحنى S الإبداعي. وبالإضافة إلى سرعة ابتكار أفكار إبداعية، أصبحت

القدرة على وضع مؤشرات التمييز التي تضمن للمؤسسة بأن تكون خارج المنافسة أكثر أهمية (جويتا و أحمد، 2008، صفحة 137).

الفرع الثاني: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة:

لتحقيق أداء أعلى بصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين. والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة يحفز الأداء حيث

يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته. مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقادة و يحدد

فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.

يتطلب الالتزام بالإبداع المستمر فهما جيدا للأساس النظري لطرق الإبداع وممارستها ونتائجها، فالاستخدام الناجح والسائد لطرق الإبداع يبرهن

على أن عملية الإبداع ليست ابتكارا عشوائيا. فهي-مثل أية عملية- تمكنا من تحديد أفضل المبدعين. فأينشتاين كان أفضل مفكر، وكان

إيدسون أفضل مبدع. فاكتشافات أينشتاين كانت اكتشافات أولية، أما أعمال إيدسون فكانت إبداعا قائما على الابتكار. ولكن لماذا كان

إديسون يبدع بصفة مستمرة؟ لقد فهم عملية الإبداع. فشيء مختبرا في مينلوبارك ودعا المبدعين به على الإبداع عند الطلب. فلم يكن إديسون مجرد مبدع، وإنما كان يبحث عن الفرض وإنتاج الحلول الإبداعية.

ولتأسيس الإبداع عند الطلب، فمن الأهمية العمل على نفس منوال آينشتاين وإديسون. فقط تمكن آينشتاين من تجريب التفكير فابتكر شيئا من لاشيء أما إديسون فقد تميز في الإبداع الإنتاجي حيث

ابتكر حلولاً عند الطلب وهذا ما برهنت عليه براءات الاختراعات التي تميز بها (جوبتا و أحمد، 2008، الصفحات 199-200).

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري:

تتعرض عملية الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والاستثمار الصحيح والأمثل بصورة ناعمة وإيجابية.

وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية، وسنوجزها مختصرة (جمال، 2009، الصفحات 168-169-170):

1- المعوقات الإدراكية والسيكولوجية :

تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحل أو وجهة النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.

2- المعوقات النفسية والعاطفية:

- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية.

- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية.

- الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهيا أي التصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك.

- التقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بأن هذه الفكرة أو تلك غير صالحة.

- القول بأن هذه الفكرة سابقة لأوانها.

- القول من يضمن نجاح هذه الفكرة.

- القول لقد جربنا مثلها من قبل ولم تنجح وهكذا.

3-المعوقات الحضارية والبيئية:

-المشاكل النابعة من البيئة.

-جمود الرئاسات.

-الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

4-المعوقات الثقافية والإجتماعية:

-نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.

-التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.

5-المعوقات التنظيمية:

-القصور الهيكلي في المنظمات.

-انخفاض المهارات.

ويمكن تخليصها في التالي:

-نمط الإدارة.

-عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.

-المركزية والتسلط وعدم إفساح المجال للتفويض.

-التسويق في اتخاذ القرارات.

-الافتقار للقيادة الفعالية ذات التفكير الاستراتيجي.

-الاستعجال وعدم التخطيط.

-نمط العمل.

-الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح.

- التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين.
- أنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة.
- عدم التحفيز على الابتكار وإحباط الأفكار الجديدة.
- ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.
- مناخ العمل.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- الخوف من الفشل.
- سياسة إرضاء جميع الأطراف.
- مقاومة التغيير.
- عدم الثقة في قدرات الآخرين.

كخلاصة لهذا الفصل نقول أن تسيير الكفاءات عملية مهمة في أي مؤسسة باعتبار أن المورد البشري رأس مال حقيقي يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة، حيث أن الفرد الكفاء يملك مهارات ومعارف وخبرات تجعله يقوم بعمله بكل مهارة واحترافية وهذا يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها أو غيرها.

إضافة إلى ذلك نقول أن للكفاءة عدة تصنيفات تتداخل فيما بينها وتساهم في تحسين الأداء في المؤسسة ، فوجود الكفاءات الفردية يخلق ما يسمى بالكفاءات الجماعية التي هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الفردية وبالتالي الكفاءات الإستراتيجية ،ومهما تعددت تسميتها وأنواعها إلا أنها غير مرئية وما يتم ملاحظته هي الأنشطة المستعملة ونتائجها.

إذن تسيير الكفاءات عملية مترابطة يقوم بها المسيرين في المؤسسة وتم بعدة مراحل ولها عدة مجالات من استقطاب وتنمية وتقييم وغيرها فالموارد البشرية خاصة ذوي الكفاءات العالية هي أساس بقاء كل مؤسسة كما أنها مصادر مهمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها وكلما تم تسيير الكفاءات بطريقة جيدة كلما زاد تمسكها بالمؤسسة.

ويعرف الإبداع كما رأينا سابقا: بأنه القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، فالإبداع هو توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها ، واتجاه الحالات والمشكلات التي تواجه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف ، كما يعرف الإبداع الإداري الذي يعد نوعا من الإبداع : بأنه عملية ذهنية معرفية ، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، ومحاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات "بمؤسسة اتصالات الجزائر " بمدينة بسكرة ودورها في تحسين الإبداع ، سوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

نظرا لتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدول الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات حيث تم تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والاتصالات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر، إذا وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

فاتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات والخدمات الاتصالات الالكترونية. وتقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها :

- المصدقية : أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.

- تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من الزبون وذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماته.

- تقديم منتوجات في متناول جميع الطبقات.

- الزيادة في عدد المشتركين.

- الاعتماد على الالتزام مع زبائنها.

- العمل الممتن من اجل الحصول على رضا العملاء.

أما مهامها فتتمثل في :

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

أما بالنسبة لأهدافها فتتمثل في :

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

- الزيادة في عرض المنتجات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر من المستعملين.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وتوصليها بمختلف طرق الإعلام .

- الزيادة في عدد المشتركين.

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97 % من الجزائر.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث يتجلى ذلك في الشكل

التالي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

• الفروع :

1 / مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيلس أهم متعاملي النقال في الجزائر لتغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز

10 ملايين مشترك.

تسعى موبيلس دائما نحو الإبداع والتكنولوجيا الجديدة، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق

مكانة هامة في عالم GSM، وتقديم خدمات أفضل ذا جودة.

أ- بطاقة موبيلس.

ب- شعار الشركة: والكل يتكلم.

ت- نوع الشركة: شركة عمومية.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

ث- تاريخ التأسيس 2003.

ج- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

ح- الشركة الأم : اتصالات الجزائر.

خ- مناطق الخدمات: 48 ولاية (الجزائر ككل).

د- المنتجات : خدمات الهاتف النقال.

ذ- الموقع الإلكتروني : Dz. Mobilis. www

2 / وهو مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وهو خط مباشر خاص بالتمويل الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف

عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) ويختلف عدد

الوكالات حسب الكثافة السكانية، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين

المهني، الصحة، الإدارة، المصروفات المالية.....الخ.) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Internet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة

" جواب" إن المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي " Pett " الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

3 / اتصالات الجزائر الفضائية ATS Satellite Telecom Algérie يختص بتكنولوجيا السائل

والأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

● الخدمات :

1 / الهاتف: يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال السريعة في أي مكان وفي أي وقت.

أ) الهاتف الثابت : وهو خدمة الاتصال العالمية، نظرا لان الصوت هو العامل الأساسي لاتصال

الإنسان، وفعال لحل المشاكل وفي أسرع وقت RTC وأما يسمى بالشبكة الهاتفية المجهزة تقنية

تسمح بالاتصال بين أكثر من متحدثين اثنين وذلك بزيادة قدرات التركيبات الكلفة بالأسلاك ومن

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

خدماته ما يلي :

- خدمة الدفع المسبق : تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق بطاقات أمال (AMAL) وذلك بالأسعار المختلفة : 200DA،50DA،DA 100 ، وهذه عبارة عن بطاقات يتحكم في قيمة مكالمته. وكذلك تتم باستعمال:
- خط الهاتف العمومي.
- خط هاتف الثابت.
- إشارة المناداة المنتظر: تقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.
- الاتصال دون الأرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.
- خدمة المنبه : وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد وذلك أوتوماتيكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.
- الحوار بين ثلاثة: تساعد على تحويل المكالمات من مكان إلى آخر.
- الأرقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 0-8 أرقام إلى واحد لريح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.
- إظهار رقم المتصل : وهو يكشف عن رقم المتصل وجهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات .
- إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة Actel القريبة من المشترك.
- الفاتورة المفضلة: تسمح للمشارك اقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن وغيرها من الاستعمالات.
- ب) الهاتف اللاسلكي : وهي تقنية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط المشترك.
- ولربط بالتقنيات يربط ب (حلقة الراديو المحلية wll) وتسمى بالانجليزية Wirelles local loop وهي تقنية تستعمل للاتصال في المناطق الحضرية والريفية وهي سوق استراتيجي إلى المديرين والمصنعين.
- خدمات الهاتف اللاسلكي تتمثل في :

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و الابداع

- خدمات الهاتف العادية: صوت رسائل فاكس نوع G 02.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 4.14 كيلو بايت في الثانية.

- ADSL الخ المتمائل الرقمي للإرسال.

2 / الشبكات والمعطيات:

أ) الخطوط (الروابط) المؤخرة: تقوم بتحصيل أو تركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع

المؤسسات وهي نوعان:

- خطوط مؤخرة دولية.

- خطوط مؤخرة وطنية.

وتختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب المسافات والمجموعات الرقمية والسرعة

ب) مدخل المعلومات : سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لاستبدال بالطرق

المسماة PAC...D مم استغلت تحت نمط 25 وهو مميز لنقل المعلومات ما بين أجهزة الإعلام الآلي.

3 / الأقمار الصناعية :

الأقمار الصناعية للاتصال هي محطات هيرتيزية موزعة في الفضاء حسب مركب فضائي، مركز مراقبة،

القمر الصناعي ANMARSAT ، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA .

● القمر الصناعي VSAT SMALAPERTURE, YERY : في مارس 2012 بدأت الجزائر اتصالات استغلال شبكة

VSAT وهي شبكة تستعمل تجزئة فضائية بـ 24 ميغاهيرتز إذا أنها تسمع بتمرير 60 اتصالا متزامنا في وقت واحد، وهي مرتبطة

حاليا مع الشبكات الأرضية للثابت والنقال GSM والدولي.

● القمر الصناعي INMARSAT : وهي شبكة عالمية للاتصالات عبر الأقمار الصناعية وهي مخصصة لخدمة النقل البحري وبمرود

الوقت تمتد إلى الخدمة الأرضية وهي تتكون من أربعة أقمار صناعية تغطي المناطق الأربعة للمحيط:

أ- المحيط الأطلنطي الشرقي.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

ب- المحيط الأطلنطي الغربي.

ت- المحيط الهندي.

ث- المحيط الهادي.

مرورا بمحطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات :

ج- المحول B : ويقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 16 كيلوبايت / ثانية.
- تحويل المعطيات بـ 64 و 56 كيلوبايت / ثانية.
- النسخ بـ 9600 كيلوبايت / ثانية.

ح- المحمول M : ويقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 64 كيلوبايت / ثانية.
- مكالمات الطوارئ.

خ- المحمول M-MINI ويقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 8.4 كيلوبايت / ثانية.

4 /الهاتف النقال GSM :

GSM هي شبكة جزائرية تم إنشائها في جانفي 1999 وبدأت نشاطها في نفس السنة، باستعمال موجة 900 ميغاهرتز، وتغطي كامل التراب الوطني والشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق منذ مارس 2004 من طرف وكيل معتمد ALgérika (COM.K) والتي تسمى بشبكة Mobilis وهي تعرض أكبر قدر من الخدمات التي توفر الرفاهية والأمان للمستهلك والتي تمثل في :

1 -الرسائل الصوتية.

2 -خدمة التجول الدولية.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

3 - إلغاء المكالمات.

4 - خدمة الفاكس.

5 - الدفع المسبق.

6 - حلقات المشتركين مغلقة.

7 - تحويل المعطيات بـ 4.2 كيلوبايت / ثانية.

8 - النسخ 4.2 كيلوبايت / ثانية.

9 - مكالمات الطوارئ.

5 /الهاتف النقال Thuraya :

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر والذي يشتغل في كل المناطق بما فيها غير المعطاة بمجال تغطية GSM والهاتف الذي يشغل بنظامين GSM . والقمر الصناعي إذ انه يسمح بازدواجية الاستغلال ما بين الشبكتين أو توماتيكيا في حالة غياب مجال تغطية لشبكة GSM . فشركة اتصالات الجزائر تصنع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Lver Si و Gold.

6 /الانترنت :

1 - Djaweb : وهو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشبكة اتصالات الجزائر أن أرضية Djaweb

تتكون من نوعين من التجهيزات . Solaris . Sun . Lucent .

2 -الخدمات : وهي نوعان :

أ- خدمات قاعدية :

● فحص صفحة WEB .

● أخبار المجموعات

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

• البريد الإلكتروني EMAIL.

• تحويل الملفات عبر نظام TFP.

ب- خدمات مخصصة :

• STRE MING البصري السمعي

• الصوت عبر نظام IP.

• المحاضرات المرئية.

• التجارة الإلكترونية.

إذا انه يسمح باستعمال خدمات الانترنت بطريقتين :

- باستعمال الخط الهاتفي العادي، وهذا بصيغتين، أما عن طريق تشكيل 1515 أو بشراء بطاقة اشتراك.

- كذلك يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت الخطوط المخصصة.

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق

والنتائج وسنعرّف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة في الأساس على مسح ميداني لعينة ممثلة للمجموعة المستهدفة، وقد استعملنا أداة للمسح وهي الاستمارة.

الاستبيان: هو أداة لجمع البيانات يمكن استخدامه في كل البحوث الاستطلاعية والوصفية والتجريبية إلا أنه أكثر ملائمة للبحوث الوصفية

خاصة فيما يتعلق بالمسح الاجتماعي، الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمضبوطة والمحددة التي توجه إلى المبحوث للإجابة

عليها بموضوعية والاستفادة منها في البحث. واعتمدنا في الدراسة على مسح ميداني لعينة عشوائية ، وتستخدم هذه العينة عندما يكون مجتمع

البحث كبيرا يتعذر جمع جميع مفرداته وكان مجتمع البحث منحصر على عمال المؤسسة وكان عددهم 31 فرد، وقد استعملنا الاستبيان أداة

مسح رئيسية ،

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

حيث تم تصميمه وصياغته بشكل مناسب للحصول على البيانات المطلوبة واشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة لقياس مدى تأثير

تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع وعلى هذا الأساس كانت الأسئلة مقسمة إلى 3 أقسام هي:

القسم الأول: يشمل تحديد البيانات الشخصية لعينة البحث.

القسم الثاني: يشمل البيانات المتعلقة بوجود تسيير الكفاءات .

القسم الثالث: يشمل البيانات المتعلقة بوجود تسيير الكفاءات.

القسم الرابع: يشمل البيانات المتعلقة بالعلاقة بين تسيير الكفاءات وتحسين الإبداع.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.

1- نتائج تحليل الاستبيان بالبيانات الشخصية:

1-الجنس:

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

جدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرارات	الإجابة
%64.5	20	أنثى
%35.5	11	ذكر
%100	31	المجموع

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-



يلاحظ من الجدول سن 20 فرد من عينة الدراسة عبارة عن إناث أي نسبة 64.5 و 11 فرد عبارة عن ذكور يمثلون نسبة 29.4 ويرجع ذلك لكون المؤسسة خدماتية.

2-السن:

لحطنا نتائج الإجابات في الجدول الموالي:

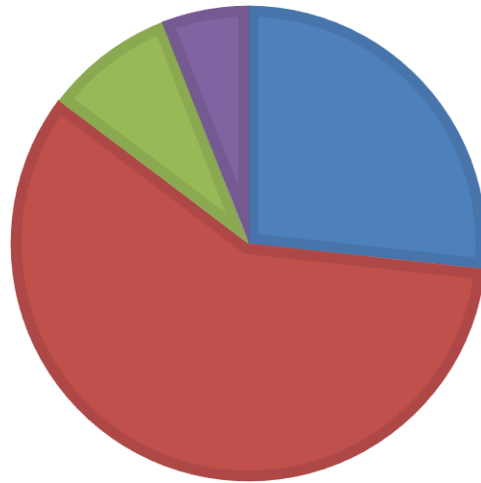
جدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب السن:

الإجابة	التكرارات	النسبة
من 20-30	3	29.4%
من 31-40	20	64.5%
من 41-50	6	9.7%
أكثر من 51	2	6.5%
المجموع	31	100%

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن

■ أكثر من 61 ■ من 50-41 ■ من 40-31 ■ من 20-30



يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 9.7 من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة و64.5 من عينة الدراسة سنهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة ونسبة 29.4 من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 41 إلى 50 سنة ونسبة 6.5 من عينة الدراسة يتراوح سنهم إلى أكثر من 51 سنة وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تراوحت نسبتهم حوالي 87.9 ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص.

3-المستوى التعليمي:

كانت نتائج الدراسة موضحة فالجدول:

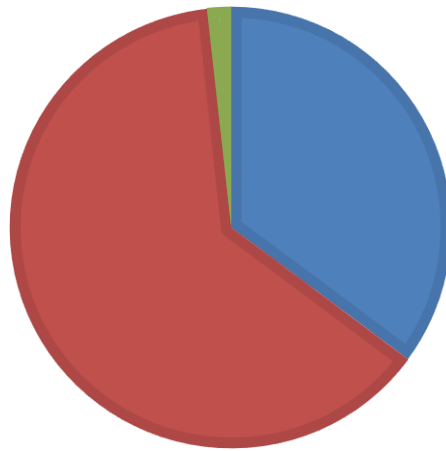
الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي:

الإجابة	التكرارات	النسبة
ثانوي	9	29%
جامعي	26	52%
دراسات عليا	6	19%
المجموع	31	100%

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

دراسات عليا ■ جامعي ■ ثانوي



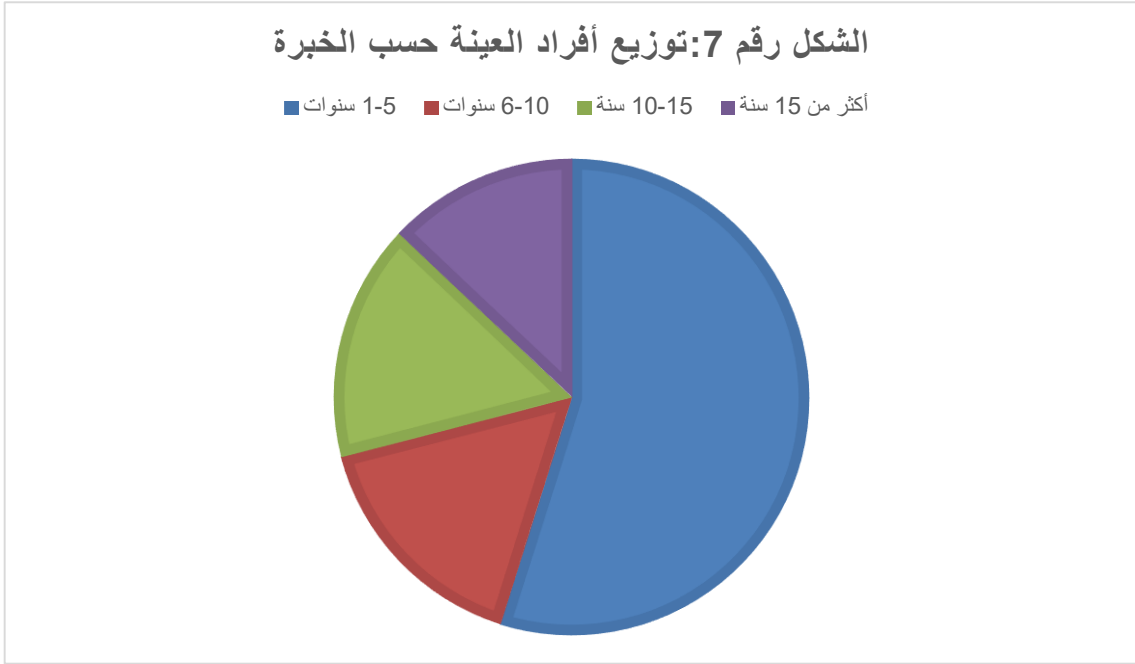
يتضح من الجدول أن 29 من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي ونسبة 52 مستواهم جامعي ونسبة 19 مستواهم التعليمي دراسات عليا ويرجع ذلك إلى أن تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

4-الخبرة(الأقدمية):

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الإجابة	التكرارات	النسبة
1-5 سنوات	17	54.80%
6-10 سنوات	5	16.10%
10-15 سنة	5	16.10%
أكثر من 15 سنة	4	12.90%
المجموع	31	100%



نرى من الجدول أن نسبة 54.80 من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1-5 سنوات ونسبة 16.10 تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات ونسبة 16.10 تتراوح خبرتهم من 10-15 سنوات ونسبة 12.90 تتراوح خبرتهم من 15 سنة أو أكثر، يمكن استنتاج أن أغلبية أفراد العينة ليس لديهم خبرة كافية في مجال عملهم وهذا ما يثبت النتائج المستخرجة في الجدول.

2- نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث:

لقد أسفرت نتائج تحليل الاستبيان المقدمة إلى عمال اتصالات الجزائر عن ما يلي:

أ- الجزء الأول: تسيير الكفاءات.

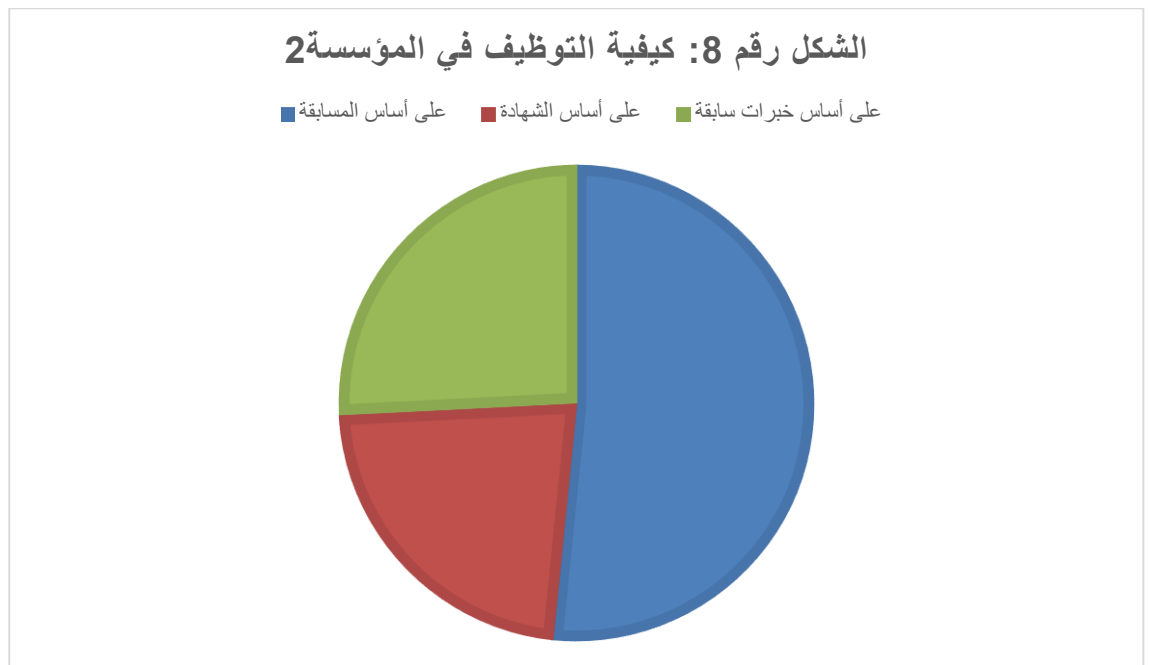
السؤال الأول: كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(6) كيفية التوظيف في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
على أساس المسابقة	16	%51.60
على أساس شهادة	7	%22.60
على أساس خبرات سابقة	8	%25.80
المجموع	31	%100



من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن نسبة 51.60 تم توظيفهم على أساس مسابقة، أما 22.60 من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الشهادة وهذا دليل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الشفافية والمصادقية في انتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة لذا يرى أفراد العينة أن اختيارهم كانت نتيجة لجدارتهم.

السؤال الثاني: هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية ؟

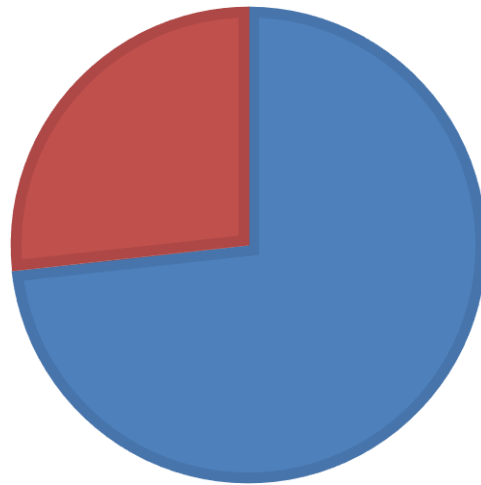
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(7) ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	%80.60
لا	6	%29.40
المجموع	31	%100

الشكل رقم9: ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية

■ نعم ■ لا



بالاعتماد على نتائج الجدول نلاحظ أن ما نسبته 80.60 من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل يلاءم مؤهلاتهم العلمية بينما نسبة 29.40 يرون أن منصب العمل لا يلاءم مؤهلاتهم العلمية.

-إن هذا التفاوت يرجع إلى أن بعض الأفراد ونظرا لحاجتهم إلى وظيفة أو منصب عمل يضطرون للتنازل عن شهادتهم والعمل في منصب غير مناسب لمؤهلاتهم العلمي.

السؤال الثالث: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

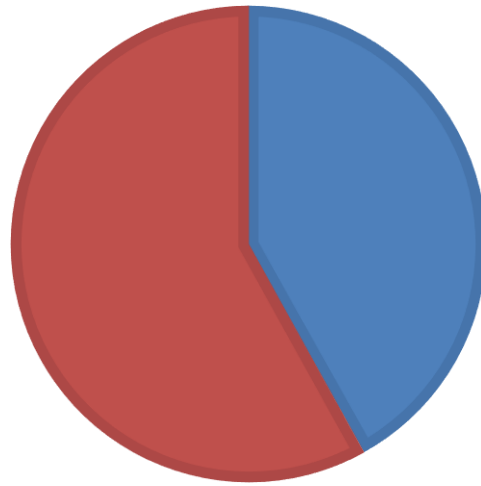
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(8) مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإجابة	التكرارات	النسبة
مصادر داخلية	13	%41.90
مصادر خارجية	18	%58.10
المجموع	31	%100

الشكل رقم 10: مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر

■ مصادر خارجية ■ مصادر داخلية



من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 41.90% يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر داخلية بمعنى آخر تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية أما نسبة 58.10% فيرون أن المؤسسة تعتمد على مصادر خارجية في التوظيف أي الاعتماد على مسابقات من أجل انتقاء واختيار أفراد ذوي مؤهلات علمية كبيرة وكفاءات بشرية جيدة وهذا ما يثبت النتائج المتحصل عليها في السؤال الأول.

السؤال الرابع: باعتبارك موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور أدائك؟

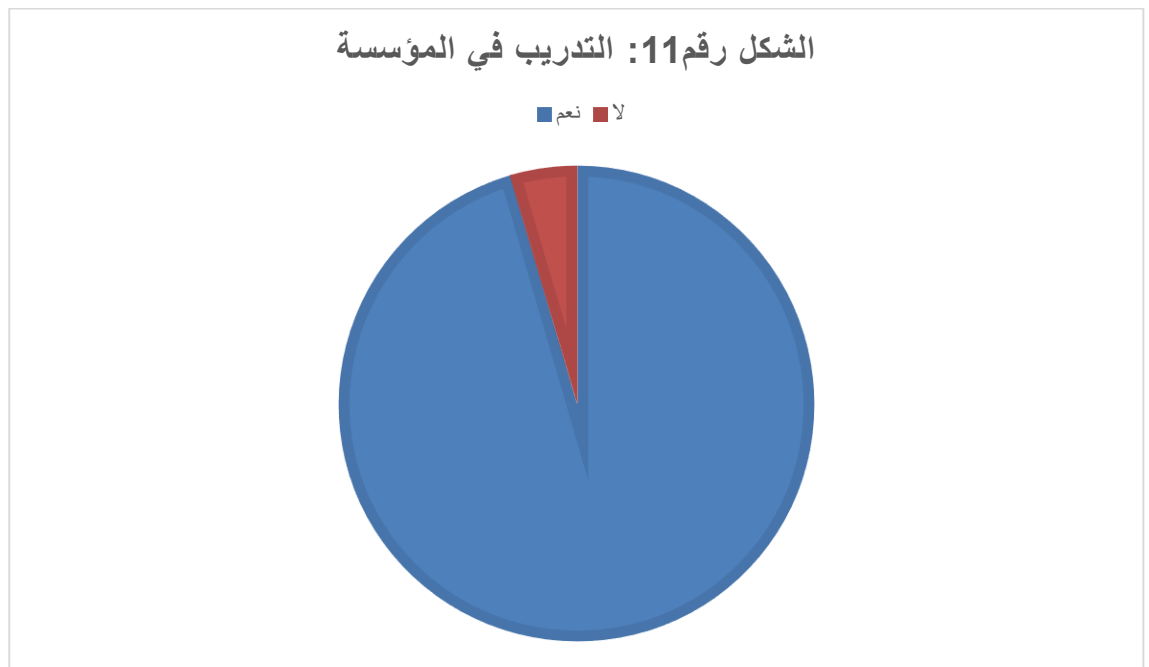
أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(9)التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإجابة
%67.70	11	نعم
%32.30	10	لا
%100	31	المجموع

الشكل رقم 11: التدريب في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.70 من أفراد العينة اجابو بنعم ونسبة 32.30 أجابو بلا بمعنى آخر فإن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على برامج ودورات تدريبية من شأنها أن تطور في أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها فهذا يحتاج إلى تدريب ومعرفة جيدة لهذه المعدات والتكنولوجيا.

أما فيما يخص طبيعة التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها فقد كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

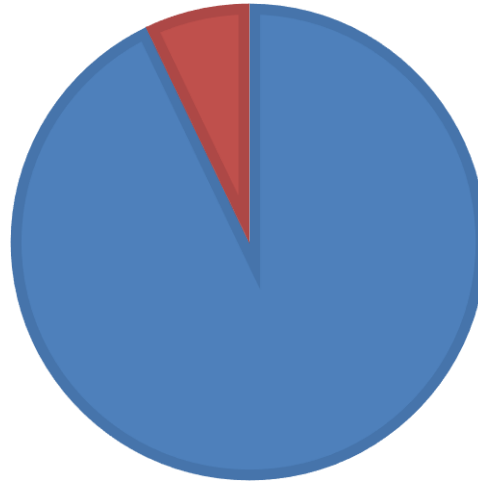
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم (10): طبيعة التدريب في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
داخل المؤسسة	13	41.90%
خارج المؤسسة	18	58.10%
المجموع	31	100%

الشكل رقم 12: طبيعة التدريب في المؤسسة

■ داخل المؤسسة ■ خارج المؤسسة



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 41.90 يرون أن التدريب داخل المؤسسة في حين يرى 58.10 أن التدريب يكون خارج المؤسسة أي أن

المؤسسة تعتمد في تدريبها موظفيها الجدد على برامج ودورات تدريبية داخل المؤسسة وهذا لتمكينهم من مسايرة مناصب عملهم أما فيما

يخص دورات خارج المؤسسة فهي لصالح أفراد ذوي خبرات كبيرة وهذا لتمكينهم من تجديد معارفهم وخبراتهم في مجال عملهم لتمكينهم من

تدريب زملائهم في العمل.

السؤال الخامس: هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

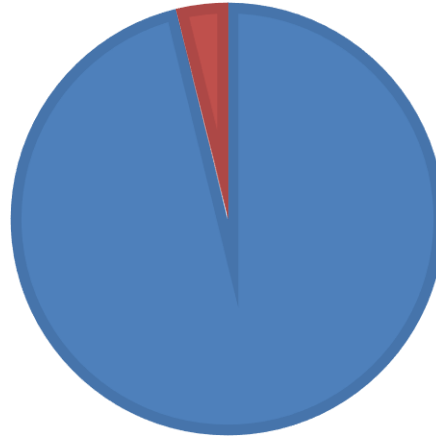
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(11) تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	%80.60
لا	6	%19.40
المجموع	31	%100

الشكل رقم 13: تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه

■ نعم ■ لا



اعتمادا على نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 80.60 من عينة الدراسة أجابو بنعم أما المتبقية القدرة بنسبة 19.40 فأجابو بلا أي أن أفراد العينة يرون أن قدراتهم الفكرية والمعرفية تتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم إذ أن أغلب الأفراد مستواهم التعليمي ملائم لشغل المناصب حيث تراوح بين الثانوي والجامعي.

السؤال السادس: هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك؟

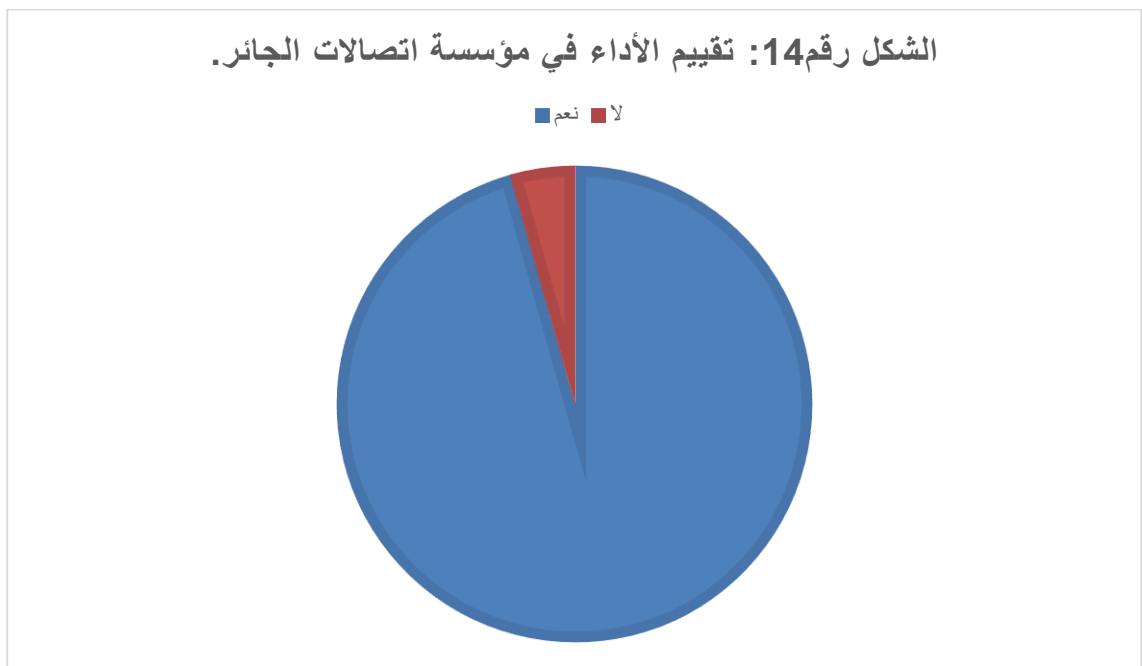
أسفرت نتائج الاستبيان على ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(12) تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر.

النسبة	التكرارات	الإجابة
%71.00	22	نعم
%29.00	9	لا
%100	31	المجموع

الشكل رقم14: تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.00 من أفراد العينة أجابو بنعم ونسبة 29.00أجابو بلا أي أن معظم أفراد العينة موافقون بأن المؤسسة تعتمد على تقييم موظفيها حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الأداء وتحفيز المجدين ومعاقبة المقصرين مما يولد انطبعا قويا لدي الأفراد بأن المؤسسة تهتم بهم وبإمكانياتهم.

السؤال السابع: خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيةك إلى منصب أعلى؟

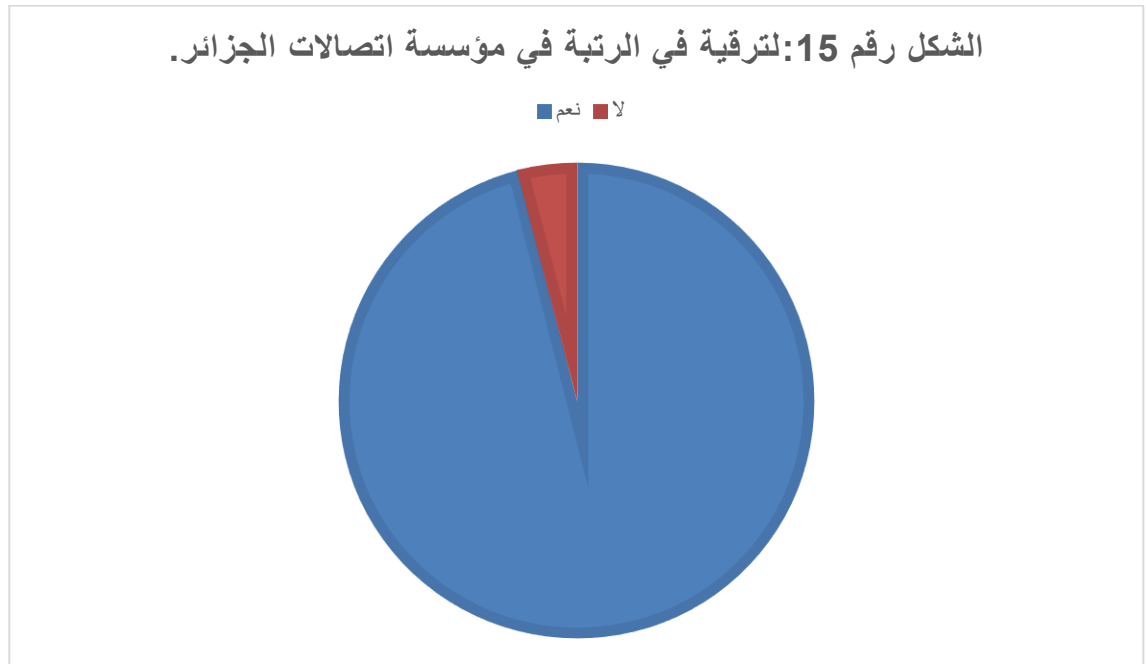
أظهرت نتائج الدراسة الإجابات التالية:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(13) الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	%77.40
لا	7	%22.60
المجموع	31	%100

الشكل رقم 15: لترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر.



بالاعتماد على نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 77.40 أجابو بنعم أما نسبة 22.60 فأجابو بلا أي أن معظم أفراد العينة يرون أنهم ترقوا لمناصب أعلى خلال مسيرتهم الوظيفية حيث تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال عملية الترقية سواء كانت ترقية في الدرجات أو ترقية لمنصب أعلى، وهذا ما يساعد على الأداء الجيد.

السؤال الثامن: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

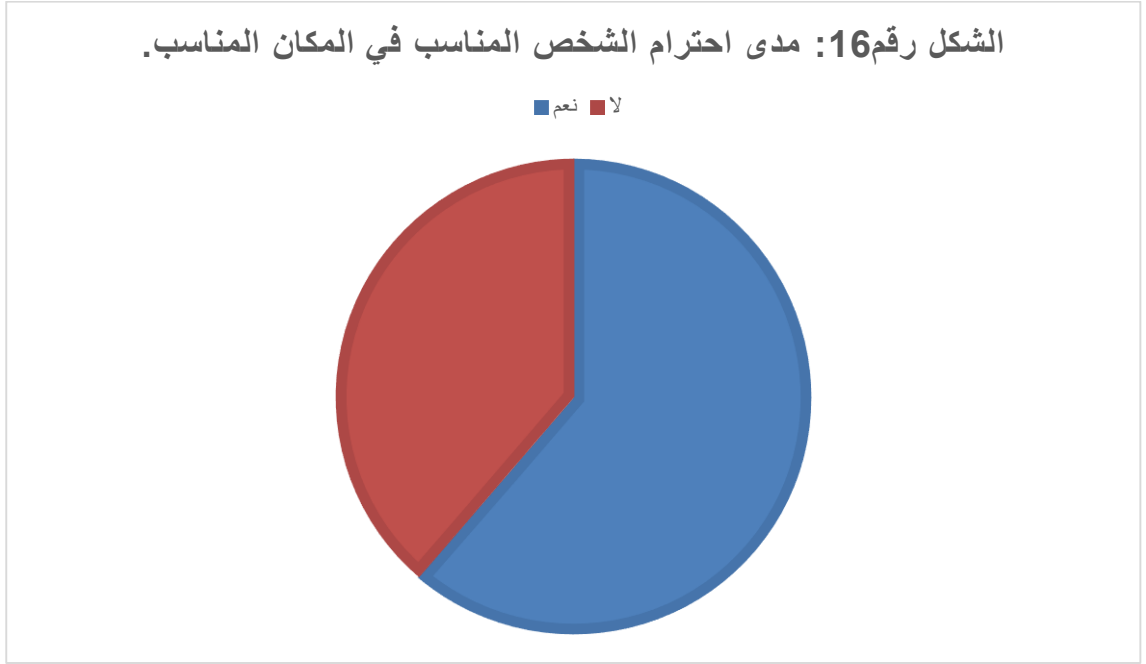
أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(14) مدى احترام الشخص المناسب في المكان المناسب.

النسبة	التكرارات	الإجابة
%61.30	19	نعم
%38.70	12	لا
%100	31	المجموع

الشكل رقم16: مدى احترام الشخص المناسب في المكان المناسب.



بالاعتماد على نتائج الجدول نلاحظ أن ما نسبته 61.30% أجابو بنعم من أفراد العينة ونسبة 38.70% أجابو بلا أي أن أفراد العينة موافقون على أن مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب محترم عند عملية الترقية أو عند تعيين الأفراد في مناصب عمل جديدة بمعنى آخر مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تسيير أعمالها على كفاءات أفرادها من خلال عملية الترقية التي تكون عادلة وذات مصداقية وموضوعية بالنسبة لجميع الأفراد أما الأشخاص الذين يرون عدم احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فراج إلا أنهم موظفون جدد وخبرتهم غير كافية لتحمل مناصب أعلى وهذا ما يفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول (5) بالإضافة إلى هذا وحسب إجابات الراضين هناك من يرى أن مبدأ المحسوبية هو المبدأ الشائع في عملية الترقية.

السؤال التاسع: هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

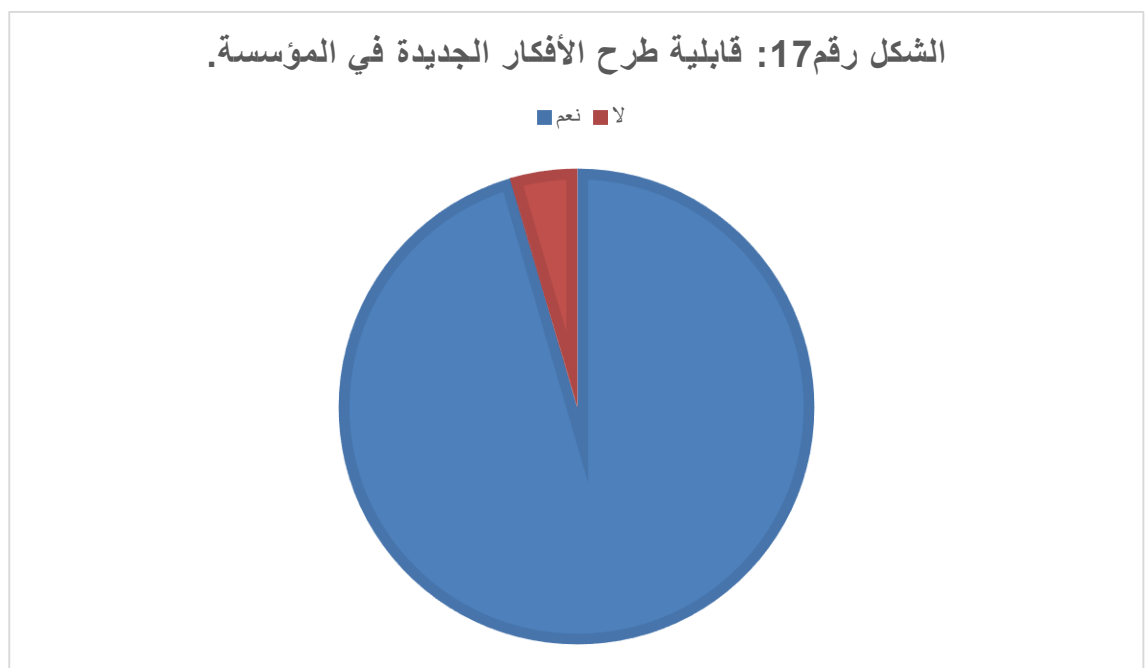
كانت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(15) قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	21	%67.70
لا	10	%32.30
المجموع	31	%100

الشكل رقم17: قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة.



بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 67.70 فردا أجابو بنعم ونسبة 32.30 أجابو بلا أي ا، أفراد العينة يرون أن تحظى أفكارهم الجديدة بقبول من طرف رؤسائهم .

السؤال العاشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة والخطأ؟

أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

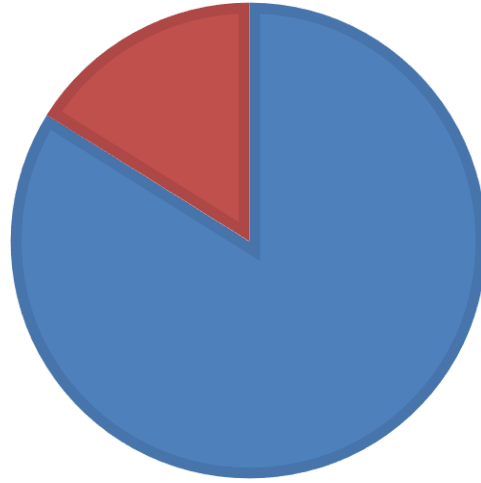
الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم (16) مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	%83.90
لا	5	%16.10
المجموع	31	%100

الكل رقم 18: مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة.

■ نعم ■ لا



يتضح من الجدول أن ما نسبته 83.90% أجابو بنعم ونسبة 16.10% أجابو بلا أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتيح لهم مجالاً للخطأ والمحاولة.

ب-الجزء الثاني: الإبداع.

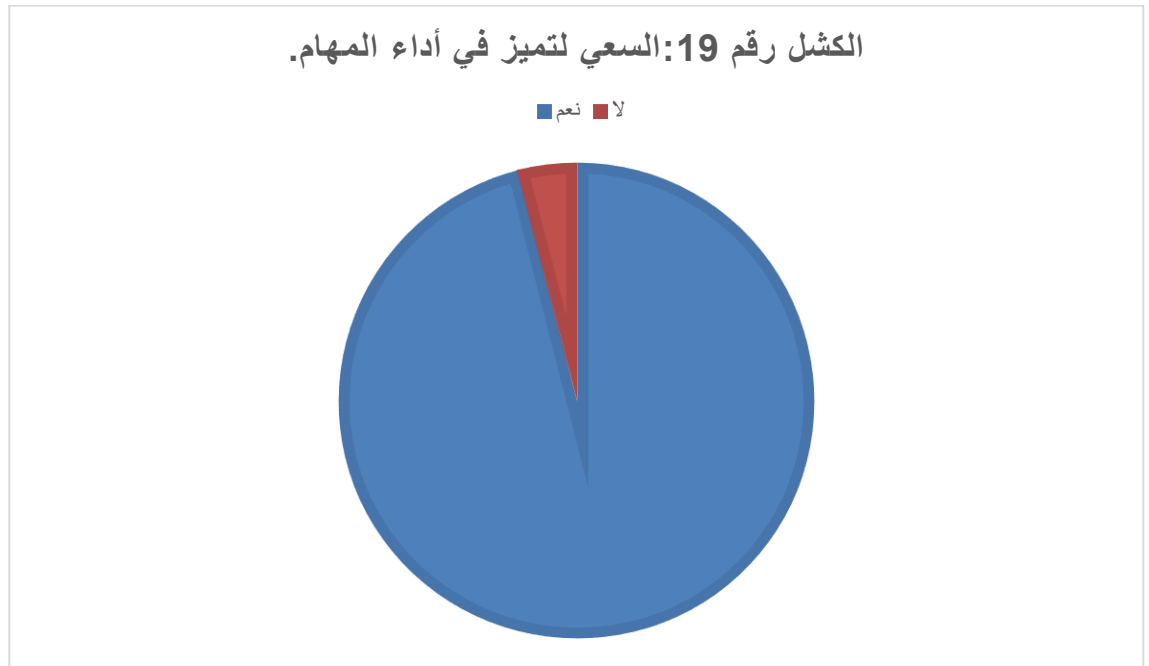
السؤال الحادي عشر: هل تسعى دائما للتميز في أداء مهامك؟

كانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(17)السعي لتمييز في أداء المهام.

النسبة	التكرارات	الإجابة
77.40%	24	نعم
22.60%	7	لا
100%	31	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77.40 من أفراد العينة أجابت بنعم ونسبة 22.60 أجابت بلا أي أن الأفراد يرون أنهم يسعون دائما للتمييز في أداء مهامهم .

السؤال الثاني عشر: هل تدرس جيدا مختلف القضايا المطروحة في عملك قبل الحكم عليها وإبداء رأيك بخصوصها؟

أثبت نتائج الاستبيان على ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(18) دراسة القضايا وإبداء الرأي.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	21	%67.70
لا	10	%32.30
المجموع	31	%100

الشكل رقم 20: دراسة القضايا وإبداء الرأي.



نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 67.70 من أفراد العينة أجابو بنعم، ونسبة 32.30 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن أفراد العينة يقومون

بدراسة مختلف القضايا المطروحة في عملهم قبل الحكم عليها وإبداء الرأي بخصوصها.

السؤال الثالث عشر: هل تستمع للانتقادات والآراء المخالفة لرأيك وتحاول الاستفادة منها؟

كانت نتائج مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(19)الاستماع للانتقادات والآراء.

النسبة	التكرارات	الإجابة
64.50%	20	نعم
35.50%	11	لا
100%	31	المجموع

الشكل رقم 21: الاستماع للانتقادات والآراء.



من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 64.50 من أفراد العينة أجابت بنعم، ونسبة 35.50 من أفراد العينة أجابوا بلا أي أن أغلبية الموظفين يستمعون للانتقادات والآراء المخالفة لرأيهم ويحاولون الاستفادة منها بشكل بناء وإيجابي.

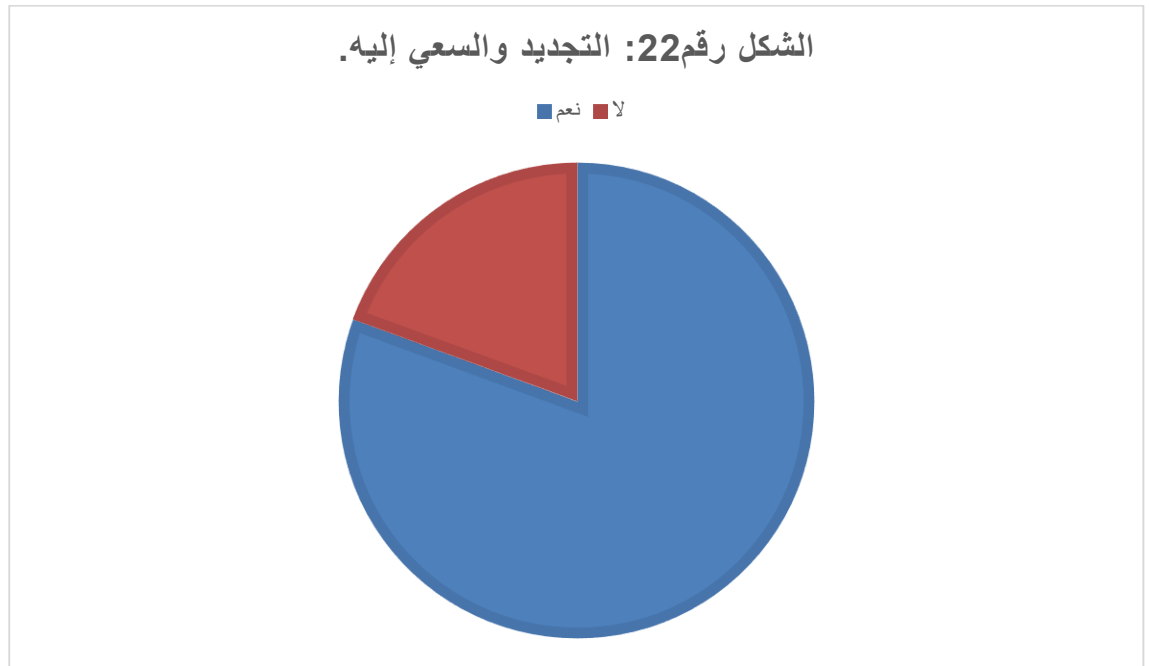
السؤال الرابع عشر: هل تحب التجديد وتسعى إليه دائما؟

أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(20) التجديد والسعي إليه.

النسبة	التكرارات	الإجابة
%80.60	25	نعم
%19.40	6	لا
%100	31	المجموع



من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نسبة 80.60 من أفراد العينة أجابو بنعم، ونسبة 19.40 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن أغلبيتهم مهتمون بجانب التميز والإبداع ويحبون التجديد ويسعون إليه دائما.

السؤال الخامس عشر: هل تعبر عن أفكارك وتحاول إقناع الجميع بها؟

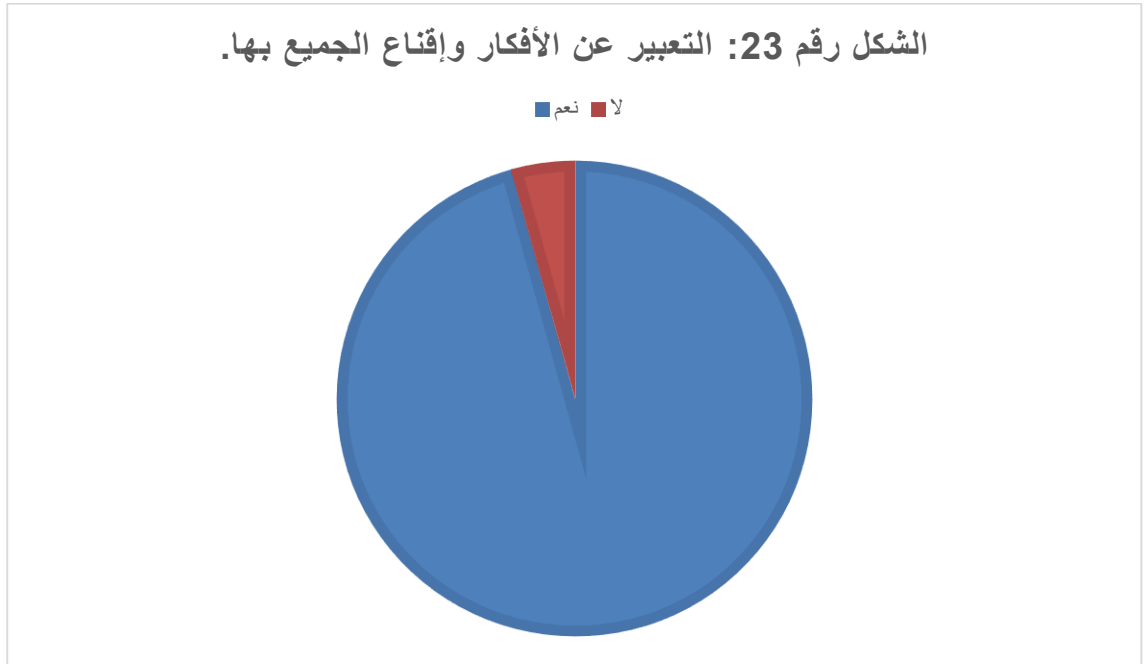
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(21)التعبير عن الأفكار وإقناع الجميع بها.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	22	%71.00
لا	9	%29.00
المجموع	31	%100

الشكل رقم 23: التعبير عن الأفكار وإقناع الجميع بها.



من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.00 من أفراد العينة أجابو بنعم ، ونسبة 29.00 من أفراد العينة أجابة بلا أي أن أغلبية العمال يشجعون حرية التعبير ويحاولون التعبير عن أفكارهم وإقناع الجميع بها وفئة قليلة فقط تفضل العمل بصمت وعم التعبير عن أفكارها .

السؤال السادس عشر: هل لديك القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف أثناء العمل؟

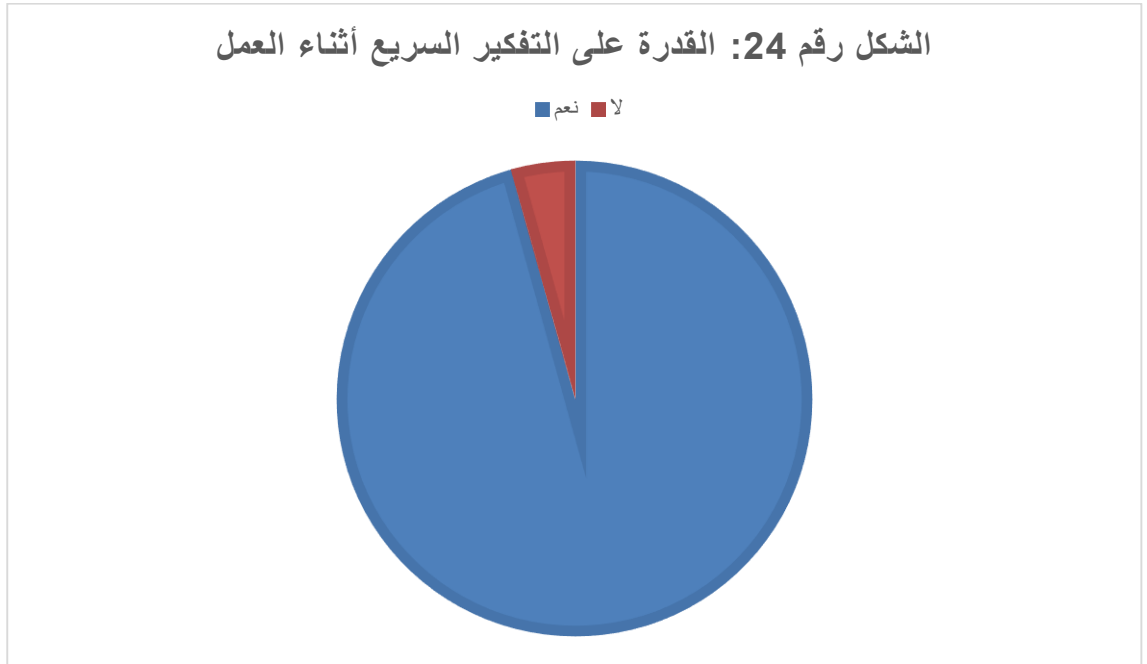
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(22) القدرة على التفكير السريع أثناء العمل.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	22	%71.00
لا	9	%29.00
المجموع	31	%100

الشكل رقم 24: القدرة على التفكير السريع أثناء العمل



من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.00 من أفراد العينة أجابو بنعم، ونسبة 29.00 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف أثناء العمل والفئة التي أجابت بلا فيمكن أن يكون هذا راجع لتحصلهم على الوظيفة عن جديد وعدم تأقلمهم لإبراز قدراتهم.

السؤال السابع عشر: هل تسعى للاهتمام لتحليل مختلف قضايا العمل وإجراءاته لإيجاد آليات وطرق جديدة فيه؟

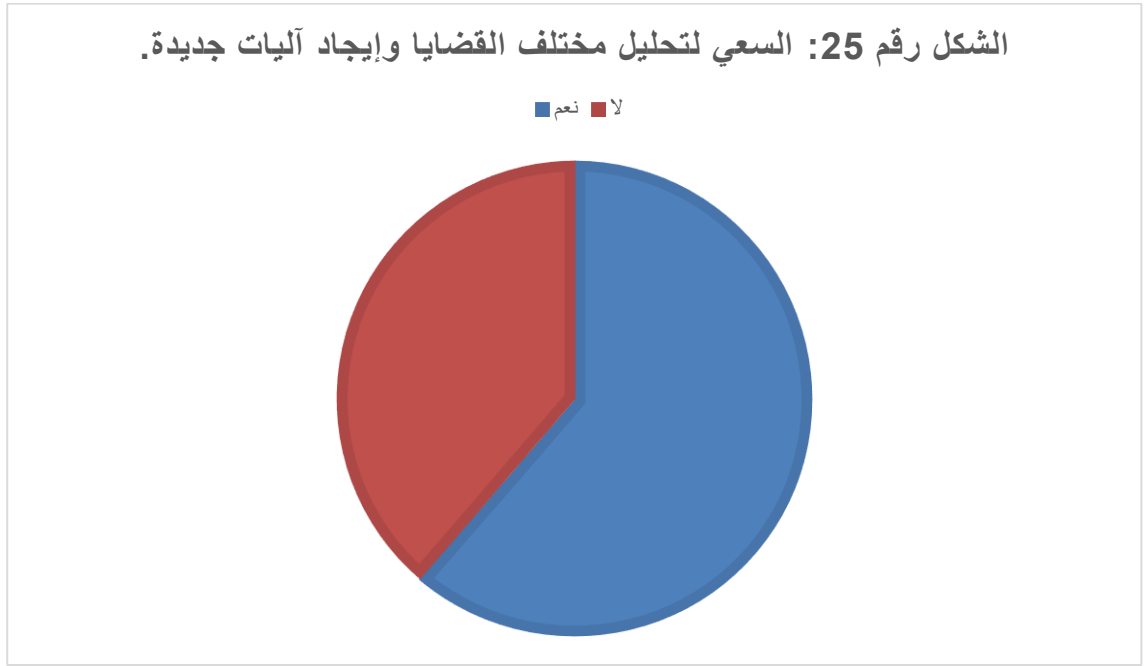
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(23) السعي لتحليل مختلف القضايا وإيجاد آليات جديدة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	19	%61.30
لا	12	%38.70
المجموع	31	%100

الشكل رقم 25: السعي لتحليل مختلف القضايا وإيجاد آليات جديدة.



يلاحظ من الجدول أن نسبة 61.30 من أفراد العينة أجابت بنعم، ونسبة 38.70 من أفراد العينة أجابت بلا بمعنى أن الموظفين يحاولون أن

يسعون لتحليل مختلف قضايا العمل وإجراءاته لإيجاد آليات وطرق جديدة فيه.

السؤال الثامن عشر: هل تملك القدرة على التنبؤ للمشكلات قبل حدوثها؟

كانت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(24)القدرة على التنبؤ للمشكلات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	19	%61.30
لا	12	%38.70
المجموع	31	%100

الشكل رقم 26: القدرة على التنبؤ للمشكلات.



يلاحظ من الجدول أن نسبة 61.30 من أفراد العينة أجابو بنعم ، ونسبة 38.70أجاو بلا أي أن أغلبية العمال يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها من خلال ممارسة نشاطهم عن قناعة وعلى أكمل وجه ودراسة مختلف جوانب العمل التي قد تحدث مشكلات وخلل فالمؤسسة.

السؤال التاسع عشر: هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

كانت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم (25) توفر المناخ المناسب للإبداع .

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	23	%74.10
لا	8	%12.90
المجموع	31	%100



يظهر من الجدول أن نسبة 74.10 من أفراد العينة أجابو بنعم ، وأن نسبة 12.90 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن أغلبية الموظفين مقتنعين أن المؤسسة توفر لهم المناخ والجو المناسب والملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة.

ج- العلاقة بين تسيير الكفاءات وتحسين الإبداع.

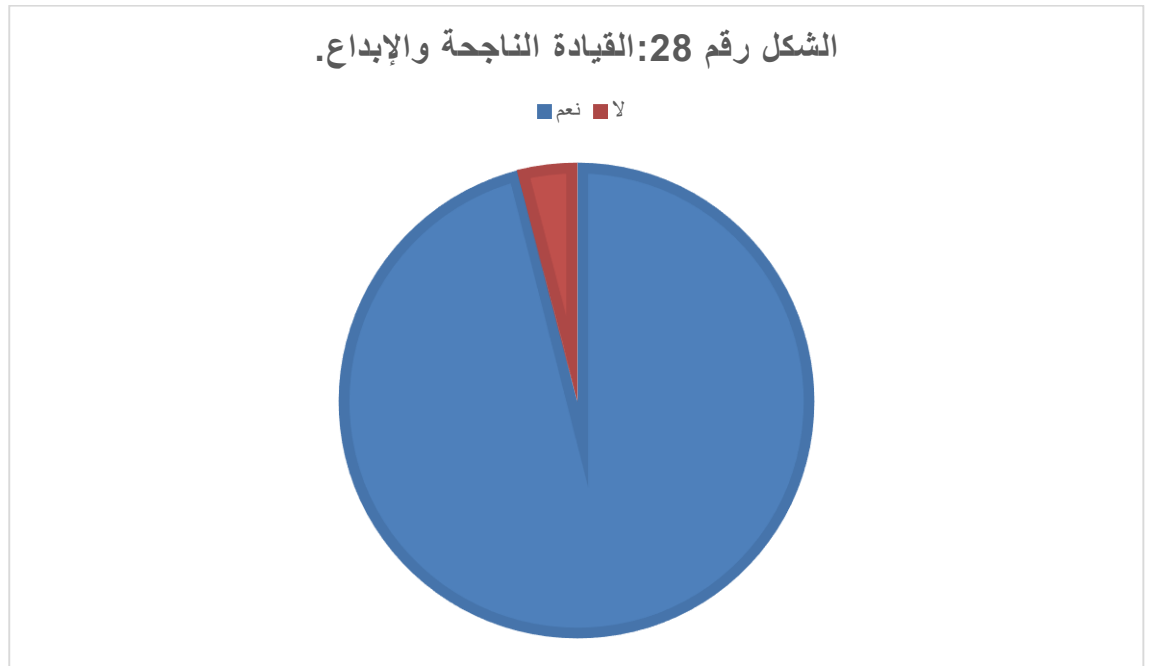
السؤال العشرون: هل وجود قياد ناجحة وفعالة من شأنها أن تحسن الإبداع في المؤسسات؟

أظهرت نتائج الدراسة الإجابات التالية:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(26) القيادة الناجحة والإبداع.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	%77.40
لا	7	%22.60
المجموع	31	%100



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 77.40 من أفراد العينة أجابو بنعم ، ونسبة 22.60 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن معظم أفراد العينة يدعمون فكرة وجود قيادة ناجحة وفعالة من شأنها أن تحسن الإبداع في المؤسسات.

السؤال الواحد والعشرون: هل تقييم الجهود المبذولة بشكل علمي وعادل يبعث نحو الإبداع؟

أسفرت نتائج الاستبيان على ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(27)تقييم الجهود يبعت نحو الإبداع.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	%80.60
لا	6	%19.40
المجموع	31	%100

الشكل رقم 29: تقييم الجهود يبعت نحو الإبداع.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80.60 من أفراد العينة أجابو بنعم، ونسبة 19.40 أجابو بلا مايدل على أن الأغلبية توافق على أن تقييم الجهود المبذولة بشكل علمي وعادل يبعت نحو الإبداع.

السؤال الثاني والعشرون: هل وضع برامج تكوين مختلفة يطور المهارات ويحسن من الإبداع؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم (28) نظرة الموظفين لبرامج التكوين.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	%80.60
لا	6	%19.40
المجموع	31	100%

الشكل رقم 30: نظرة الموظفين لبرامج التكوين.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80.60 من أفراد العينة اجابو بنعم ،ونسبة 19.40 من أفراد العينة أجابو بلا أي أن أغلبية الموظفين يشجعون على وضع برامج تكوين مختلفة تطور المهارات وتحسن من الإبداع.

السؤال الثالث والعشرون: هل تنفيذ نظام للحوافز والمكافآت يخلق الحماس لدى الكفاءات للتميز؟

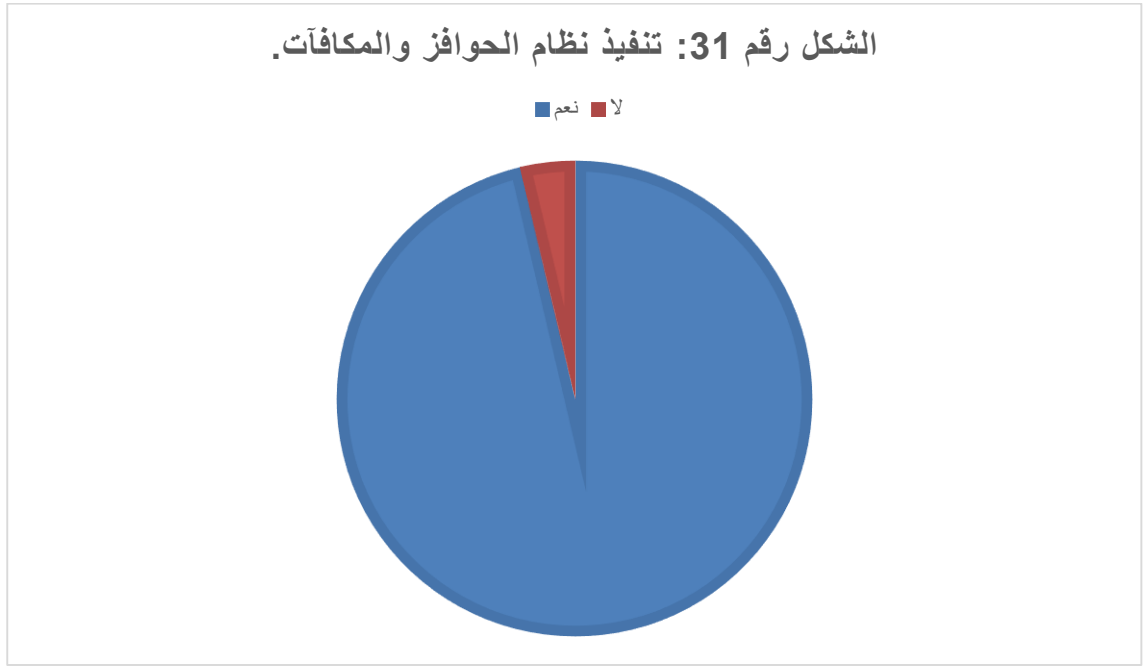
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم (29) تنفيذ نظام الحوافز والمكافآت.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	%83.90
لا	5	%26.20
المجموع	31	%100

الشكل رقم 31: تنفيذ نظام الحوافز والمكافآت.



من خلال الجدول يتضح أن نسبة 83.90 من أفراد العينة أجابت بنعم، ونسبة 26.20 من أفراد العينة أجابت بلا ما ما يدل على أن نظام الحوافز والمكافآت أمر مهم لا بد على المؤسسة أن تركز عليه لجذب كفاءات الموظفين والسعي للإبداع وخلق الحماس بينهم والمثابرة بالعمل .

السؤال الرابع والعشرون: هل وجود نظام للأجور مرضي وعادل يؤثر إيجابيا على العطاء الخلاق؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(30) نظام الجور.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	21	%67.70
لا	10	%32.30
المجموع	31	%100



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.70 من أفراد العينة أجابت بنعم، ونسبة 32.30 من أفراد العينة أجابت بلا ما يدل أن نظام للأجور العادل والمرضي يؤثر إيجاباً على العطاء الخلاق.

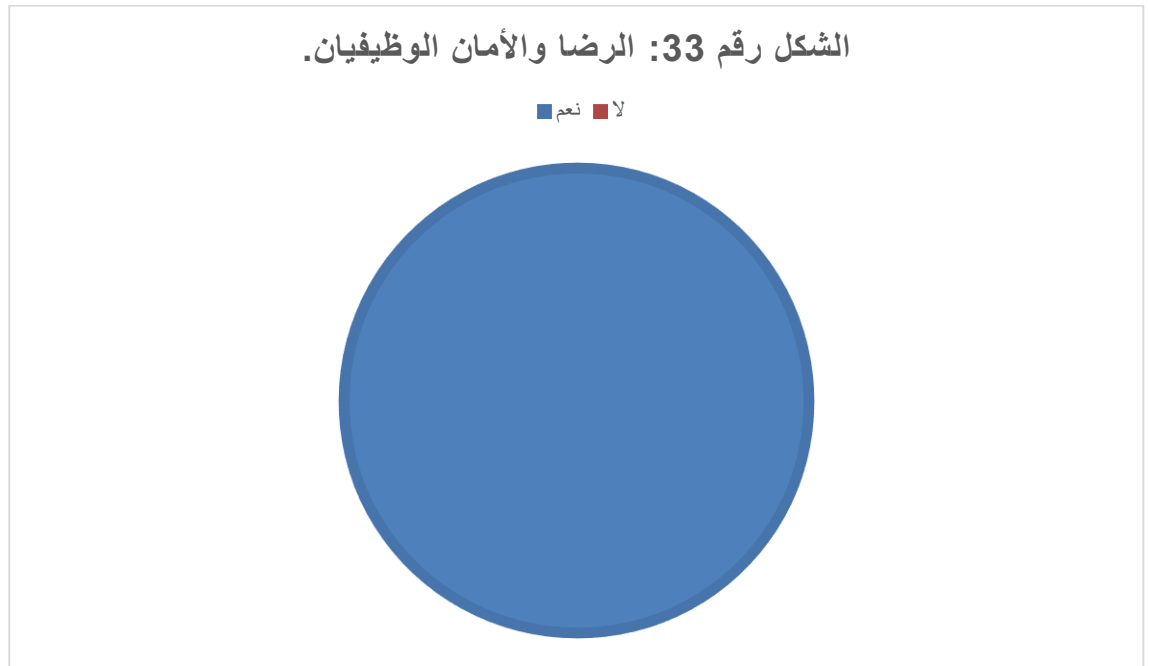
السؤال الخامس والعشرون: هل وجود الرضا والمان الوظيفيين عاملات مهمان في تحسين الإبداع؟

أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

جدول رقم(31)الرضا والأمان الوظيفيان.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	31	%100
لا	0	0%
المجموع	31	100%



من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابت بنعم ما يؤكد على ضرورة وجود الرضا والأمان الوظيفيين في أي منظمة لخلق وتحسين الإبداع.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة من استخلاص النتائج التالية:

-أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم

كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة .

-تبين أن الكفاءات تعتبر أهم مصدر لتحقيق الإبداع والتفوق للمؤسسات.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

-وجود القيادة الناجحة والفعالة من شأنها أن تحسن الإبداع في المؤسسة .

-التركيز على نظام الحوافز والمكافآت يقوي ويخلق الحماس لدى الكفاءات للتميز.

-قيام المؤسسة بوضع برامج تكوين مختلفة يطور المهارات ويحسن الإبداع داخلها.

-توفير المؤسسة المناخ المناسب للإبداع والتفكير يجعلها تحقق الأهداف المسطرة على أكمل وجه.

-يمكن اعتماد عملية التدريب والتكوين كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق وتحسين ممتاز للإبداع.

-توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والإبداع تجعل من الأولى دافع قوي لبروز الإبداع.

-تقبل آراء الآخرين وحسن التسيير داخل المؤسسة وتبادل الأفكار من شأنه أن يخلق مناخ مناسب للإبداع والابتكار

-ترقية الموظفين يساعد على تشجيعهم على العطاء وتحفيزهم مما ينتج عنه التركيز والإبداع في العمل.

-تلعب تسيير الكفاءات دور مهم في تحسين الإبداع وتقوية العلاقات بين الموظفين وتحفيزهم وخلق جو الحماس بينهم لممارسة أعمالهم.

-توظيف المؤسسة للموظفين علة أساس المسابقة والشهادة أمر يرفع من معنويات العامل لأنه تم توظيفه وتوظيف كافة الموظفين بمصداقية

وشفافية.

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة-

خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة- حول "دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية" حيث اقتضرت على 31 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة الاستبيان للحصول على نتائج الدراسة.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والإبداع أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية ودعمنا مضمون هذا البحث بالتعمق في اشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-

1- اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات ، ولقد قامت دراستنا على أربع فرضيات وسيتم اختبارهما فيما يلي:

الفرضية الأولى: يؤدي تسيير الكفاءات إلى تحسين الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهو ما يثبت صحتها.

الفرضية الثانية: تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتسيير الكفاءات من أجل تحسين الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وهو ما يثبت صحتها.

الفرضية الثالثة: يوجد إبداع في المؤسسات الاقتصادية وبالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وهو ما يثبت صحتها.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وهو ما يثبت صحتها.

2- نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

-يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها ، ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها.

-الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

-يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

-يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

-يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

3-التوصيات والاقتراحات:

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج وتتمثل فيما يلي:
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى ، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.
- القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداماً أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- تحمل الاختلافات والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- ضرورة تقوية نظام الحوافز للعاملين في المؤسسة مادياً ومعنوياً كنهج داعم ومعزز لممارسة الإبداع الإداري.
- ضرورة وضع برامج تكوين مختلفة لتطوير المهارات لتحسين الإبداع .

4-آفاق الدراسة:

- وفي ختام البحث وبناءاً على النتائج التي توصلنا إليها نقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً:
- رأس المال الفكري والإبداع الإداري.
- أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي.
- أثر إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين

قائمة المراجع

- 1- ريمة طبول، الدكتور مجاني بديس ، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية -بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجيا، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- 2- سلام عماد صالح، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2004.
- 3- الهاجري عذاري سعود، أثر التمكين في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 4- نايفة قطامي، حمدي نزيه، يوسف قطامي، تسيير صبحي، صابر أبو طالب ، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2017.
- 5- سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان، 2013.
- 6- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية بمستوى الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017.
- 7- جمال الدين خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 10- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- كمال الدين حسن علي بابكر ، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 12- جوبنا برفين، أحمد المغربي، الإبداع الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 13- طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
- 14- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

- 15- علي محمد الجسار، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 16- بلا خلف السكارتة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

المجلات العلمية:

- 1- صولح سماح، منصورى كمال، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع جوان 2010.
- 2- بن سالم أمال، بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017، 18.

البحوث الجامعية:

أ/ أطروحة الدكتوراه:

- 1- حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2017/2018.
- 2- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.
- 3- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأسمال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
- 4- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث للحصول على درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 5- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

ب/مذكرة ماجستير:

- 1- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- 2- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013/2012.
- 4- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010.
- 5- بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
- 6- خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجيا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 7- سناء راجي أحمد السوداني، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2016.
- 8- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

المنشورات الإلكترونية ومواقع الأنترنت:

1-مجد خضر، مفهوم الكفاءة،

<https://mawdoo3.com>

2-محمد مستور الصليمي، معوقات الإبداع الإداري، منهل الثقافة،

<http://www.manhel.net>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع: الاستبيان

السادة والسيدات موظفي اتصالات الجزائر ب بسكرة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج الخاصة بشهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة محمد خيضر ب بسكرة تحت عنوان "دور

تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية" (دراسة حالة اتصالات الجزائر بسكرة).

يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان الموائية، وذلك بإبداء رأيكم بكل موضوعية بخصوص كل عبارة من عبارات الاستبيان حسب

ما ترونه مناسباً علماً بأن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والامتنان لحسن تعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس	
أنثى	
ذكر	

السن	
	من 20 _ 30
	من 31 _ 40
	من 41 _ 50
	أكثر من 51

المستوى التعليمي	
	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا

الخبرة	
	من سنة إلى 5 سنوات
	من 6 إلى 10 سنوات
	من 10 إلى 15 سنة
	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بوجود تسيير الكفاءات:

1- كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

أ- على أساس مسابقة

ب- على أساس الشهادة

ت- على أساس خبرات سابقة

2- هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية؟

نعم لا

3- ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

مصادر داخلية مصادر خارجية

4- باعتبارك موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؟

5- هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك؟

نعم لا

6- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك؟

نعم لا

7- خلال مسيرتك الوظيفية ، هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى؟

نعم لا

8-هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

نعم لا

9-هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

نعم لا

10-هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالاً للمحاولة والخطأ؟

نعم لا

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بوجود الإبداع:

11-هل تسعى دائماً للتميز في أداء مهامك؟

نعم لا

12-هل تدرس جيداً مختلف القضايا المطروحة في عملك قبل الحكم عليها وإبداء رأيك بخصوصها؟

نعم لا

13-هل تستمع للانتقادات والآراء المخالفة لرأيك وتحاول الاستفادة منها؟

نعم لا

14-هل تحب التجديد وتسعى إليه دائماً؟

نعم لا

15-هل تعبر عن أفكارك وتحاول إقناع الجميع بها؟

نعم لا

16-هل لديك القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف أثناء العمل؟

نعم لا

17-هل تسعى للاهتمام لتحليل مختلف قضايا العمل وإجراءاته لإيجاد آليات وطرق جديدة فيه؟

نعم لا

18-هل تملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها؟

نعم لا

19-هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم لا

المحور الرابع: الأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين تسيير الكفاءات وتحسين الإبداع:

20-هل وجود قيادة ناجحة وفعالة من شأنها أن تحسن الإبداع في المؤسسات؟

نعم لا

21-هل تقييم الجهود المبذولة بشكل علمي وعادل يبعث نحو الإبداع؟

نعم لا

22-هل وضع برامج تكوين مختلفة يطور المهارات ويحسن من الإبداع؟

نعم لا

23-هل تنفيذ نظام للحوافز والمكافآت يخلق الحماس لدى الكفاءات للتميز؟

نعم لا

24- هل وجود نظام للأجور مرضي وعادل يؤثر إيجابيا على العطاء الخلاق؟

لا

نعم

25- هل وجود الرضا والأمان الوظيفيين عاملان مهمان في تحسين الإبداع؟

لا

نعم