

جامعة الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إدارة الكفاءات وتنمية الابداع: العلاقة؟
وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر
دراسة حالة بمعهد المعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: دعلوس الأخضر

السنة الجامعية: 2016-2017

جامعة الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: العلاقة؟
وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر
دراسة حالة بمعهد المعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ: د. الكر محمد

إعداد الطالب: دعلوس الأخضر

السنة الجامعية: 2016-2017

جامعة الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: العلاقة؟
وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر
دراسة حالة بمعهد المعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: دعلوس الأخضر إشراف الأستاذ: د. الكر محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. زوامبية عبد النور.....، رئيسا
أ. الكر محمد.....، مشرفا ومقررا
أ. بن علي خليل.....، عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

إهداء

أهدي شمرة هذا العمل المتواضع

إلى الغالية أمي رحمها الله.

اللهم اغفر لها وارحمها واجعل مثواها الجنة

بغير حساب ولا سابقة عذاب.

اللهم اجعل قبرها روضة من رياض الجنة

أميين

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل
أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني..
من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل
وأي.. تذليل ما واجهته من صعوبات،
وأخص بالذكر الأستاذ المسرف الدكتور الكر محمد،
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه.

الحمد لله رب العالمين

الصفحة	الموضوع
III-1	فهرس المحتويات
6	فهرس الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة الكفاءات	
01	- تمهيد.....
02	- المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات
02	- المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
03	- أولاً: تعريف الكفاءات.....
05	- ثانياً: خصائص الكفاءة.....
06	- ثالثاً: أنواع الكفاءات.....
07	- المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات
09	- أولاً: مفهوم التسيير التقديري للكفاءات.....
10	- ثانياً: علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية.....
11	- المبحث الثاني: محتوى إدارة الكفاءات
11	- المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات وتوظيفها.....
11	- أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات
12	- ثانياً: توظيف الكفاءات.....
13	- المطلب الثاني: أساليب التقييم والتطوير.....
13	- أولاً- أدوات تقييم الكفاءات
14	- ثانياً- تطوير الكفاءات.....
15	- ثالثاً- حوافز وأجور الكفاءات
17	- المبحث الثالث: أهمية إدارة الكفاءات وأهدافها
17	- المطلب الأول: أهمية إدارة الكفاءات.....
17	- أولاً- أهمية إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة.....
18	- ثانياً- أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز.....
18	- ثالثاً- دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.....
18	- المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.....
18	- أولاً- تحقيق الفعالية l'efficacité.....
19	- ثانياً- تحقيق الفاعلية l'efficience.....
20	- خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الابداع الإداري	
21	- تمهيد.....
22	- المبحث الأول: ماهية الإبداع والمفاهيم المتعلقة به.....
22	- المطلب الأول: ماهية الإبداع.....
22	- أولاً: مفهوم الابداع.....
24	- ثانياً: أنواع الابداع.....
26	- ثالثاً: ملامح الشخصية المبدعة.....
27	- رابعاً: مكونات الابداع ومستوياته.....
28	- المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع.....
28	- أولاً- الابداع والمبادأة.....
28	- ثانياً- إدارة التميز.....

28	- ثالثا- الابتكار.....
30	- رابعا - علاقة الابداع بالذكاء.....
30	- خامسا- التغيير.....
30	- سادسا- الاختراع.....
31	- سابعا- الاكتشاف.....
31	- ثامنا- الموهبة.....
32	- المبحث الثاني: الابداع الإداري وأهميته
32	- المطلب الأول: الابداع الإداري
32	- أولا: تعريف الابداع الإداري.....
34	- ثانيا: السلوك الإداري والسلوك الإبداعي.....
35	- ثالثا: المبادئ الأساسية للإبداع الإداري.....
36	- رابعا: نظام الابتكار والابداع في المنظمات.....
38	- خامسا: العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الإداري.....
41	- سابعا: عناصر الإبداع الإداري.....
43	- المطلب الثاني: أهمية الابداع الإداري
44	- أولا- دلائل على دور الإبداع في رفع الأداء.....
45	- ثانيا: النتائج الإيجابية للإبداع الإداري.....
46	- ثالثا: منظمات وتجارب ناجحة اهتمت بالإبداع.....
48	- المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الابداع
48	- المطلب الأول: عناصر إدارة الكفاءات التي تنمي الابداع
48	- أولا- القيادة الإدارية الناجحة والتمكين.....
50	- ثانيا- التوظيف الجيد للكفاءات المبدعة.....
51	- ثالثا- التحفيز و نظام الأجور ودورهما في التشجيع على الابداع.....
53	- رابعا- التدريب وتنمية الابداع.....
54	- المطلب الثاني: عوامل أخرى مؤثرة في الابداع الإداري
54	- أولا- الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.....
55	- ثانيا- الرضا الوظيفي وتأثيره على تنمية الابداع.....
56	- ثالثا- معوقات الابداع الإداري.....
58	- خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع إدارة الكفاءات وتنمية الابداع في التوظيف العمومي	
59	- تمهيد
60	- المبحث الأول: الوظيفة العامة في الجزائر
60	- المطلب الأول: مفهوم التوظيف العمومي والموظف العام
60	- أولا - الوظيفة العامة.....
61	- ثانيا- الموظف العمومي.....
62	- ثالثا- نظام الوظيفة العمومية المتبع في الجزائر.....
63	- المطلب الثاني: تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري
63	- أولا- تمديد العمل بالقانون الفرنسي.....
63	- ثانيا- صدور الأمر 66/ 133.....
63	- ثالثا- القانون الأساسي العام للعامل 12/78.....
63	- رابعا- المرسوم رقم 59/85.....
63	- خامسا- صدور المرسوم التنفيذي رقم 54/93.....

64	- سادسا- صدور الأمر المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الكفاءات والابداع في قوانين الوظيف
65	العمومي.....
65	- المطلب الأول: تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية
65	- أولا- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....
68	- ثانيا- نقد المخطط وفق منهجية إدارة الكفاءات
71	- المطلب الثاني: واقع تنمية الابداع في الوظيفة العمومية
76	- مؤشرات أخرى عن المستوى المتدني للإبداع في الجزائر.....
77	- خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: إدارة الكفاءات وتنمية الابداع في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجلفة	
78	- تمهيد
79	- المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة
79	- المطلب الأول: تعريف جامعة زيان عاشور بالجلفة
79	- أولا: نبذة تاريخية موجزة عن الجامعة
79	- ثانيا: الهيكل التنظيمي
79	- ثالثا: كليات الجامعة
80	- المطلب الثاني: تعريف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ..
80	- أولا: الهيكل
80	التنظيمي
80	- ثانيا: الأقسام
81	- ثالثا: الموارد البشرية
81	- المبحث الثاني: اطار الدراسة الميدانية
81	- المطلب الأول: عناصر وجوانب الدراسة
82	- أولا- مجالات الدراسة (الحدود):
82	- ثانيا - متغيرات الدراسة
82	- ثالثا - فرضيات الدراسة
84	- المطلب الثاني: أداة الدراسة
84	- المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها
84	- المطلب الأول: التحليل الوصفي للنتائج
88	- أولا- التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
93	- ثانيا - التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
94	- ثالثا - التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة العامة
96	- المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
97	- خلاصة الفصل الرابع
99	- خاتمة
	- المراجع
	- الملاحق

1- فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
29	الفرق بين الإبداع أو الابتكار المنظم و الإبداع أو الابتكار المنطلق
84	التوزيع حسب الجنس
84	التوزيع حسب السن
85	التوزيع حسب المؤهل العلمي
86	التوزيع حسب الرتبة
86	التوزيع حسب الوظيفة
87	التوزيع حسب الأقدمية
88	نتائج التحليل الخاصة بتوظيف الكفاءات
88	نتائج التحليل الخاصة بتقييم الكفاءات
89	نتائج التحليل الخاصة بتطوير الكفاءات
89	نتائج التحليل الخاصة بتعويض الكفاءات
90	جدول وجود المتغير المستقل
91	جدول المتغير التابع
92	جدول العلاقة بين المتغيرين (محور الربط)

2- فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
7	رقم 1: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات
8	رقم 2: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية
33	رقم 3: المداخل المختلفة للإبداع الإداري
37	رقم 4: نظام الابتكار والإبداع في المنظمات

تمهيد:

في ظل التحديات التي تفرضها العولمة والتغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم على جميع الأصعدة خاصة السياسية والاقتصادية منها بسبب الازمات والصراعات الدولية، والمنافسة التي لا ترحم وانفتاح الأسواق وغيرها من المتغيرات، تجد المنظمات باختلافها وتنوعها سواء أكانت حكومية أو غير حكومية أمام ضرورة الصمود والتكيف فضلا عن التطور والنمو الذي تسعى بكل امكانياتها.

وفي خضم هذا السعي الى النجاح وسط التغيرات البيئية المختلفة داخلية كانت أو خارجية، تعكف المنظمات اليوم على تطوير إدارة الموارد البشرية فيها وعصرنتها بتمكين الرأسمال البشري واعطائه العناية والاهتمام الكبيرين باعتباره المورد الأهم والأعلى في ظل ندرة يشهدها وفي ظل منافسة كبرى عليه لاستقطابه وتطويره والحفاظ عليه.

ان جميع المنظمات أصبحت تعي جيدا أهمية المورد البشري وتسعى الى استثماره لاستخراج كل الطاقات الكامنه فيه، بما يخدم أهدافها ويجعلها منظمات ناجحة ومبدعة.

ان هذه الأهمية أفرزت توجهها وطرحا جديدا في تنمية وتطوير الموارد البشرية سمي بتسيير الكفاءات، حيث يهدف هذا الأخير الى تحقيق أكبر استفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية المؤهلة في تنفيذ المهام الموكلة اليها بشكل ناجح وفعال. إن إدارة الكفاءات تسعى بذلك الى التجديد والتطوير وحل المشكلات التي تواجه المنظمة باستمرار في اطار ما يسمى بالإبداع الإداري.

هذا الأخير أصبحت كل المنظمات الحديثة تسعى الى تنشئته وتنميته، بل إنه لم تعد هناك منظمة ناجحة اليوم الا وكان لها في الاهتمام بالإبداع والمبدعين نصيب كبير في سياستها وفي قيمها الجوهرية وثقافتها التنظيمية.

وتعد المؤسسات والإدارات العمومية من اهم المنظمات التي تعمل على تطوير الحالة الاقتصادية والاجتماعية في البلد أو تهوي بها لما لها من دور في غاية الأهمية في تنفيذ سياسات الدولة، فهي بذلك تؤثر على جميع مناحي الحياة وعلى جميع المجالات، ومن بين ما تؤثر فيه المنظمات الأخرى، لاسيما منظمات الأعمال.

هاته المؤسسات والإدارات العمومية لا يمكنها أن تنجح وتؤثر بشكل إيجابي على النمو والتطوير العام للبلد وتسهم في تحسين معيشة المواطنين والرقى بها إلا إذا اهتمت بإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات فيها بشكل فعال، وإلا إذا اهتمت بالإبداع والتطور في أداء مهامها.

- مبررات اختيار الموضوع:

- من أهم مبررات الاختيار الموضوعية لهذه الدراسة هي حداثة و أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة، وهو دور إستراتيجي مهم، إذ يسهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويسهم في رقيها وتميزها؛ ويكتسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم، حيث يساعد على تنمية المعارف والمهارات والقدرات للموارد، وبالتالي التحسين المستمر للأداء.

- أيضا دعم ما سبق من مبرر موضوعي تلك القيمة الكبيرة التي أصبحت توليها المنظمات الحديثة للإبداع الإداري، هذا الأخير الذي أصبح له الدور الأهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

- كذلك ولأن الدراسة تنصب حول دراسة إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في المنظمات العمومية، فإن السبب الموضوعي لهذه الدراسة يتعاضد لما ندرك ما لهذه المنظمات من دور كبير في النهوض بالحالة الاقتصادية والاجتماعية العامة للبلاد. - إن المبررات الموضوعية التي صيغت سابقا والمتعلقة بجوانب الدراسة النظرية، ارتبطت بمررات ذاتية بسبب اطلاعي الميداني بواقع تطبيق العناصر المدروسة من خلال تجربتي المهنية في العمل لفترة ليست بالقصيرة في إدارات عمومية مختلفة، والتي زادت من إيماني بأهمية الكبرى لإدارة الكفاءات والإبداع الإداري في الوظيفة العامة، كلها شكلت لي مبررا قويا لاختيار هذا الموضوع، الذي من شأنه أن يشكل اثراء - نتمناه- يفيد الباحثين والدارسين في الحقل النظري، كما من شأنه أن يفيد المسؤولين في الوظيفة العامة ليكون على الأقل مرجعا دافعا نحو التغيير الإيجابي صوب تحقيق إدارة كفاءات حقيقية وصوب الاهتمام بالإبداع.

- أدبيات الدراسة:

بعد القيام بعملية البحث - فيما هو متاح- عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، لم يتم العثور على أية دراسة تتطرق الى دراسة العلاقة بين المتغيرين المتمثلين في إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع، وانما وجدت دراسات تتطرق الى أحد المتغيرين مع متغير آخر غير المتناول، ومن بين الدراسات المشابهة:

1- محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، وذلك في سنة 2015: تناولت هذه الدراسة علاقة تطبيق التمكين كسلوك قيادي واثره في تنمية السلوك الإبداعي ولم تتطرق الى إدارة الكفاءات وأنشطتها المختلفة بالدراسة، وهذا هو وجه الاختلاف تحديدا مع الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على جوانب السلوك الإبداعي وما مدى تأثير تطبيق التمكين كسلوك قيادي فيه.

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

تناولت هذه الدراسة دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل في تنمية الابداع الاداري ولم تتطرق الى إدارة الكفاءات وأنشطتها المختلفة بالدراسة وعلاقتها بتنمية الابداع الإداري، وهذا هو وجه الاختلاف تحديدا مع الدراسة الحالية، حيث تم التطرق بالدراسة الى مؤثر وحيد في تنمية الابداع الإداري الا 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 الابداع الإداري والاطار المفاهيمي لتنمية الابداع الإداري.

3- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، وذلك في سنة 2012:

تناولت هذه الدراسة إدارة الكفاءات كمتغير مستقل وعلاقتها بعصرنة الوظيفة العمومية، و تعتبر هذه الدراسة من أقرب الدراسات الى البحث المنجز، ذلك أنها تناولت تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيف العمومي، كما أن عصرنة الوظيفة العمومية تنطوي في مفهومها على الابداع الإداري، طالما أن العصرنة تعني التجديد والتحديث والتحسين في مضمون العمل والخدمات، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة أهمية إدارة الكفاءات ومدى تطبيقها في الوظيف العمومي في الجزائر.

4- سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، مذكرة شهادة ماستر، وذلك في سنة 2016:

تشابه هذه الدراسة أيضا مضمون البحث المقدم لكن يمكن الفرق في كون هذه الدراسة لم تخضع للدراسة إدارة الكفاءات ككل وانما تطرقت الى عنصر واحد فقط منها وهو الحوافز، بينما اهملت باقي العناصر على أهميتها ودرست علاقة الحوافز بتفعيل الابداع الإداري، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة دور الحوافز في تنمية الابداع الإداري.

- إشكالية الموضوع:

و بناءً على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيس التالي:

ما لعلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع، وما هو واقع تطبيقهما في الوظيف العمومي في الجزائر (حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة) ؟

وهذه الإشكالية تحيلنا الى تساؤلات واشكالات فرعية هي كالتالي:

- هل توجد علاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع، وما طبيعتها؟
- هل توجد إدارة للكفاءات في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر(حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة)؟
- هل يوجد ابداع وتوجد تنمية له في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر(حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة)؟
- هل توجد إدارة للكفاءات وتوجد تنمية للابداع في معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟

- حدود المشكلة:

تم التركيز من خلال البحث على ما يلي:

- إدارة الكفاءات ومدى تطبيقها في الوظيف العمومي في الجزائر (حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة).
 - الإبداع الإداري ومدى وجوده في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر (حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة).
 - مدى وجود علاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع الإداري، وما طبيعتها
- كما تجنب التطرق الى الجوانب الأخرى المتعلقة بالموضوع في مضمون البحث تفاديا لتشعب الدراسة واقتقادها للدقة.

أما فيما يخص الحدود الزمنية فكانت الفترة الزمنية المرجعية للدراسة منذ صدور الامر رقم: 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ: 15 جويلية سنة 2006 والى غاية اليوم شهر جوان من سنة 2017، باعتبار ما جاء به هذا الامر من مستجدات عما كان يطبق قبله.

- فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع.

- لا توجد إدارة للكفاءات في الوظيف العمومي (معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة).

- لا يوجد ابداع لدى الكفاءات ولا توجد تنمية له في المؤسسات والإدارات العمومية (حالة معهد العلوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة).

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من منطلق أن هذا المنهج يتناول الدراسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة الى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر الى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة في البحث فهو من أكثر المناهج العلمية ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، كما تمت الاستعانة بالأقترابين المؤسساتي والقانوني وفي الدراسة الميدانية تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

ومن أجل الالمام بعناصر الموضوع ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة فقد ارتأينا تقسيم الدراسة على أربعة فصول متسلسلة منطقياً، حيث تكون البداية في الفصل الأول بعنوان: " إدارة الكفاءات"، نتطرق فيه الى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات.

ثم في الفصل الثاني بعنوان: " الابداع الإداري وعلاقته بإدارة الكفاءات" يتم تناول أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالإبداع الإداري، إضافة الى علاقته بإدارة الكفاءات، أذ وبنهاية الفصلين الأوليين تكون هناك نظرة عامة عن الاطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات والابداع الإداري والعلاقة بينهما.

أما في الفصلين الأخيرين فستتم عرض دراسة وصفية تحليلية إضافة الى دراسة ميدانية لواقع تطبيق المتغيرين المعنيين بالدراسة، الأولى تسلط على دراسة واقع تطبيق إدارة الكفاءات والابداع الإداري في قانون الوظيف العمومي في الجزائر وهذا ما سيتم التطرق اليه في الفصل الثالث المعنون ب: " واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظيف العمومي"، والثانية دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة في الفصل الأخير المعنون ب: " إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجلفة".

تمهيد:

مع التقدم المتسارع الذي يشهده العالم والتغيرات الكثيرة التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمات ظهر طرح جديد لتسيير الموارد البشرية هو إدارة الكفاءات وذلك في اطار التفكير الاستراتيجي للمنظمات، والذي تعاضمت أهميته مع اشتداد المنافسة وندرة المورد البشري، ومن أجل الالمام بالاطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات وتبيان محتواها وإبراز أهميتها وأهدافها، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الموسوم بـ: " إدارة الكفاءات" إلى:

- ✓ ماهية إدارة الكفاءات
- ✓ محتوى إدارة الكفاءات
- ✓ أهمية إدارة الكفاءات وأهدافها

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات

إن سبب ظهور إدارة الكفاءات كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية يعود إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمنظمات، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج نهجا استراتيجيا جديدا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات¹.

وللوقوف على ماهية إدارة الكفاءات، سنتطرق إلى مفهوم الكفاءات (المطلب الأول) ثم نستعرض مفهوم إدارة الكفاءات (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءات ومن أجل فهمها بشكل جيد وجبت الإشارة إلى العوامل المساعدة على ظهور هذا المفهوم²، الذي من الصعب تحديد توقيت دقيق يبدأ منه التأريخ لنشأة الاتجاه الفكري الجديد، وبشكل عام نستطيع اعتبار فترة السبعينات منطلق له في الولايات المتحدة الأمريكية وفي وقت لاحق في أوروبا، فمفهوم الكفاءات بالمنظور الحالي يعتبر وليد مجموعة هائلة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنتجت لنا المفهوم المفترض والحالي للكفاءة، خاصة ما تعلق بالمزاحمة الشديدة والتنافسية الكبير لبيئة المؤسسة إضافة إلى توابع العولمة.

يرجع مفهوم "الكفاءة" إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية³:

أولا: تواجد المؤسسة في سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغييرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

1- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2012، ص63

2- بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص46، 47

ثانياً: تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كالألة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره مورداً متفرداً ينبغي التعامل معه بحذر فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلاً اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

ثالثاً: كمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحثمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل التنظيم،... الخ.

لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتنتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

رابعاً: اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الذي يهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات. إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير.... الخ، فقام هذا التسيير بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

ولإضافة تقوم مبادئ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على توقع ما ستفعله المؤسسة غداً؟ وما هو حجم وتأهيل الأفراد الذين تحتاجهم؟ وأي نوع من الكفاءات مطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من ستتعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟¹

أولاً: تعريف الكفاءات:

تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفعالية، ومن الممكن أن تأخذ هذه الكفاءة شكل السمات المتأصلة الراسخة أو السلوك والمهارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة، والمحك هنا هو أنه يتم وصف هذه الكفاءات بطريقة تجعل من الممكن ملاحظتها وقياسها¹. إن الكفاءات من المواضيع التي استرعت اهتمام الباحثين في ميادين علم النفس والإدارة والتسيير وغيرها.

1- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2005، ص33.

ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث ماك كليند Mc Clelland الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:

- 1- **المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل : المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.
 - 2- **المؤهلات:** التبيين السلوكي عن خبرة ما، مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.
 - 3- **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقائدة وعضو في الفرقة.
 - 4- **صفات العبقرية:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.
 - 5- **الدوافع:** القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.
- وبالنسبة لماك كليند فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير . أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تتدرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط².
- فالكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين ، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات . وهذه السلوكيات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص الفردية والموصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة³.
- إضافة إلى ماسبق ولمحاولة تعريف الكفاءة فإن هناك العديد من التعريفات للكفاءة حسب سياق الاستعمال و للإشارة فإن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل و التكوين المهني –الكفاءة المهنية –و قد عرفت في هذا الشأن كما يلي : "
- الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة

1- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 57

2- د. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 242-243

3- Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris 1996, p42

أو مهنة حسب متطلبات محددة و معترف بها من قبل عالم الشغل.
وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات
جديرة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على
التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر
من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف آخر للكفاءة، حيث
عرفت كما يلي: " الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات
نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".
أيضا يبنى مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة.
وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من
المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم
ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فإنه
يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها¹.

وللتوضيح أكثر يمكن إضافة التعريفين التاليين:

1-الكفاءة هي: "مجموعة ثلاثة أنواع من المعترف: معارف نظرية ومعارف عملية
(خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز
المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"²

2- وأيضا عرفت على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار
عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن
ان تكون فردية أو جماعية"³

ثانيا: خصائص الكفاءة:

ترتكز الكفاءة على عدة خصائص منها⁴:

- 1- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج
مبني على الكفاءات؛
- 2- الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف مجالات؛
- 3- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، و تستمد ديناميكيته من
مستوى تطور المحيط الاجتماعي و البيداغوجي لحاملها؛

1- أحمد السيد كردي، الكفاءات الإدارية،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159256>

2-Jean-Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4eme éd., Vuibert,
2005, P.63

3-Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation
, Paris, 2000, p.85

4- أحمد السيد كردي، نفس المرجع السابق.

- 4- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته؛
- 5- الكفاءات مرتبطة بالسلوكات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

ثالثاً: أنواع الكفاءات:

تتعدد الكفاءات بتعدد حاجات المجتمع، وهي ليست استاتيكية أو متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور و نمو المجتمع الذي تتكون فيه. ومع هذا كله نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي¹:

1- الكفاءات الفردية و الجماعية:

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

2- الكفاءة الخاصة أو النوعية :

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

و الكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

1- أحمد السيد كردي، الكفاءات الإدارية،

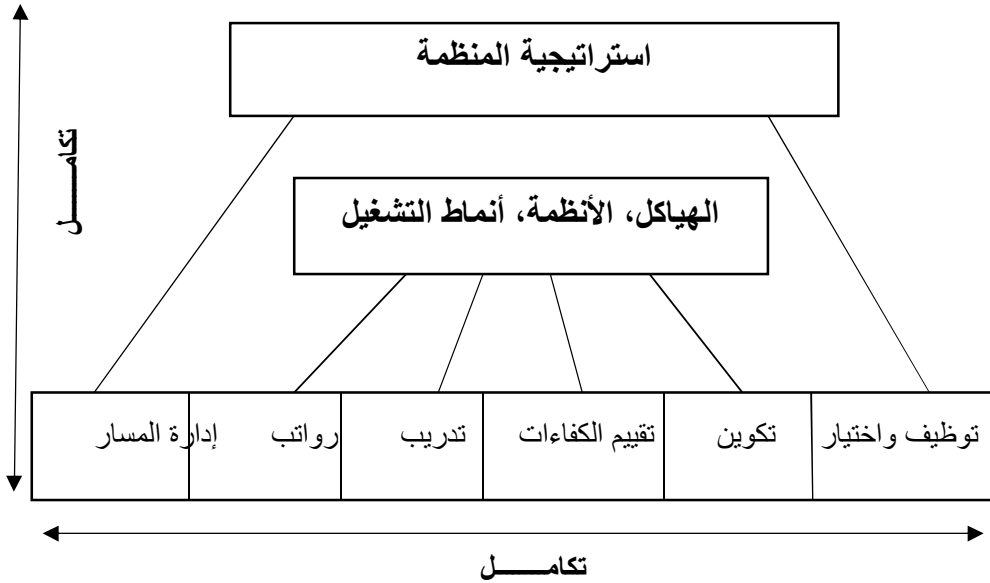
4- الكفاءة التنظيمية :

و هي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة).

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأقبي " ، وهو ما يوضحه الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

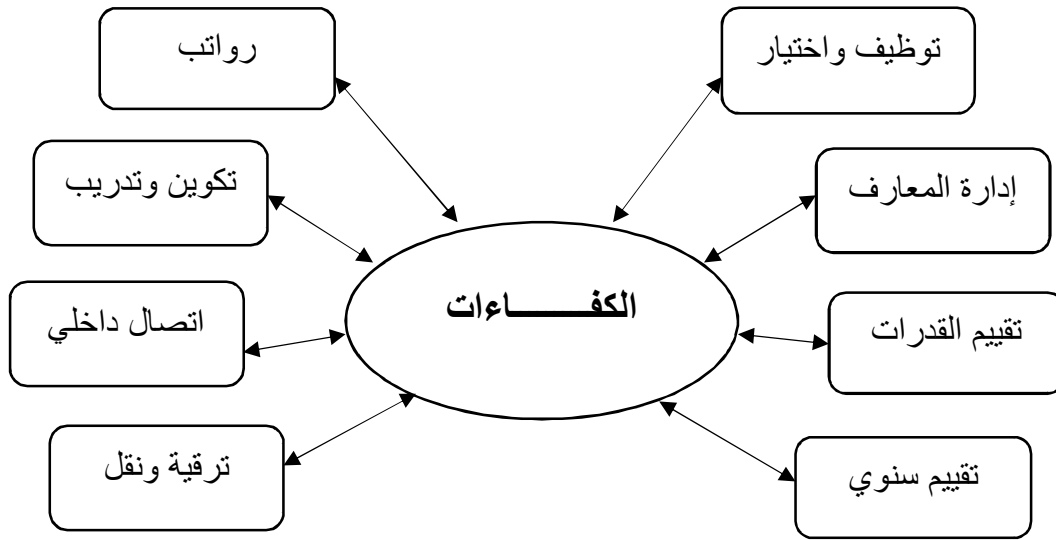


Source : Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006

1- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص 12

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكوّن وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source : Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006

إن إدارة الكفاءات تمثل العنصر المركزي للتسيير النوعي للموارد البشرية، حيث تعرف إدارة الكفاءات على أنها: (تصميم، تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الإحتياجات و الموارد البشرية للمنظمة، بشكل مسبق – من حيث الكفاءات و الحجم – تبعاً لخطتها الإستراتيجية – أو على الأقل تبعاً لأهدافها على المدى المتوسط – مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي)، كما أنها (مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد و فريق العمل، بهدف تنفيذ المهام و رفع أداء الأفراد)².

1- بن جدو محمد الأمين، نفس المرجع السابق، ص13

2- المرهون نسرین، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2009، ص 144

فتسيير أو إدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاثة نهايات:

- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجياتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة و تحقيقاً لأهدافها.
- تطوير المعارف و المهارات الفردية و الجماعية و تأمينها بمنظمة العمل.
- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها.

حيث أن تطوير كفاءة الفرد أو الجماعة يحتم توفير مناخ يسمح بإستغلال المعارف و المهارات المتاحة أثناء العمل، و يكون تعظيم هذه الكفاءات من خلال تطوير منظمة العمل نفسها. و بالتالي فتسيير الكفاءات ينظم على مستويين إثنين¹:

- مستوى التطور و يكون من خلال التآزر بين منصب العمل، الفرد و منظمة العمل.
- مستوى التحسين من خلال التنسيق بين منصب العمل، المهمة و كفاءة الفرد.

أولاً: مفهوم التسيير التقديري للكفاءات²:

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر. كما يعرف بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

وأيضا هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة.

1- المرهون نسرين ، نفس المرجع السابق، ص145

2- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، 2008، ص 51

ثانياً: علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية¹:

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة و المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري و خاصة مع الكفاءات.

وتتماشى هذه الممارسة مع إستراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها و ما تشتمل عليه من متغيرات.

وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة و الضرورية للمنظمة في الوقت المناسب و العمل على تنميتها و تطويرها و تحفيزها لتكون قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة، و عليه فإن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة.

وفي هذا السياق فإن البعد الاستراتيجي لدور إدارة الكفاءات² يتمثل فيما يلي:

- 1- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تعد جزء من إستراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق و متكامل و منسق معها لتلبية حاجاتها من الكفاءات.
- 2- عمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة.
- 4- تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة.
- 5- هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو و ضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها.
- 6- تحديث برامج و سياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم مدخلات العمل و نجاح المنظمة.

1- بن فرحات مولاي لحسن ، نفس المرجع السابق، ص69، 70

2- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص34

المبحث الثاني: محتوى إدارة الكفاءات

تتضمن إدارة الكفاءات العديد من النشاطات والوظائف التي تهدف إلى تهيئة الكفاءات وتسييرها بأحسن الأساليب التي ترمي إلى تحقيق أقصى استفادة من هذا المورد الهام ومن ثم المحافظة عليه وتطويره بما يدعم تحقيق أهداف المنظمات بشكل مستمر ومتطور.

وللوقوف على سيرورة إدارة الكفاءات، سنتطرق أولاً إلى طرق إعداد مواصفات الكفاءات وتوظيفها (المطلب الأول) وثانياً سنتناول أساليب التقييم والتطوير (المطلب الثاني).

المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات وتوظيفها

تبدأ أولى مراحل تسيير الكفاءات وإدارتها بإعداد المواصفات اللازم توفرها في الكفاءات بما يتلاءم مع الوظائف المطلوب شغلها ثم يلي ذلك عملية التوظيف.

أولاً: 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 عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence) ويمكن القول على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج

التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة¹.

1- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع جوان 2010، ص 58

ثانيا: توظيف الكفاءات:

تتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

1- تخطيط الكفاءات¹:

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكوف نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل هي:

1- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية.

2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة.

3- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة وال متاح من الكفاءات البشرية.

4- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

2- استقطاب الكفاءات:

إن جوهر عملية استقطاب الكفاءات هو جذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة، وتتم هذه العملية عبر المراحل الآتية²:

1-2- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين: فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.

2-2- تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي: حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية ان تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة والتي قد تكون بوسائل غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الإضافي او الاستعانة بعمالة وقتية، هذه الحالة لن تحتاج تعيين عاملين دائمين.

1- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص21

2- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004، ص213-215

3-2- تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين: وهنا على إدارة الموارد البشرية ان تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل او الترقية او غيره، أو من خارجها.

2-4- تحديد الفئة التي تتوجه إليها المنظمة: عاطلين عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج، فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم.

2-5- تحديد وسيلة التوجه: وهل تكون بالإعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف معينة،... أم استخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.

3- تعيين وتوجيه الكفاءات:

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى ان يتعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وامكانياته. أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وامكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظراً لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها. من ناحية أخرى اذا تم تعيين الشخص بناء على التوافق المشار اليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فعالية أداء الشخص.

بانتهاى عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه والتي يقصد بها تقديم الشخص الذي تم تعيينه الى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين، وذلك عن طريق امداده بمعلومات كتابيا او شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين فيها. فمن الأفضل ان يقوم المدير المباشر للشخص المعين بإمداده بتلك المعلومات، إما من خلال إعطائه كتيباً يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة وإجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين، أو شفويا¹.

المطلب الثاني: أساليب التقييم والتطوير

أولاً- أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها²:

1- مقابلة النشاط السنوية *Entertain annuel d'activité*: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية.

1- عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 245

2- كمال منصورى، سماح صولح، نفس المرجع السابق 2010، ص 61-62

أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية L'accompagnement terrain: المرافقة الميدانية أو le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قويا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

3- مرجعية الكفاءات Référentiel de compétences: تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن) التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير (...، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية(المطلوبة) لكل عمل معين.

4- طريقة مركز التقييم Assessment centre: تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Asseseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ.

ثانيا- تطوير الكفاءات¹:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في

محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

1- التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلاً (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

2- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

ثالثًا- حوافز وأجور الكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كمّاً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على 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 بينهم¹، 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)؛

1- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص32

-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 حقلًا كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

نظراً لأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين باعتبارها احد ابرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى. فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمنظمة. ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة¹.

أما رواتب الكفاءات فهي تمثل إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذراً عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب. " فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعامل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها " ²

1- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 247

2- كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 64-65

المبحث الثالث: أهمية إدارة الكفاءات وأهدافها

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الكفاءات هي كيفية المحافظة على هذه الكفاءات وتنميتها في ظل منافسة قوية عليها باعتبارها أهم الموارد التي تسعى المنظمات الحديثة باستمرار إلى تحقيق أكبر استفادة منها، ومن ذلك تبرز الأهمية الكبيرة لإدارة الكفاءات، التي تتجلى من خلال الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها. ولذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث في بادئ الأمر إلى أهمية إدارة الكفاءات (المطلب الأول) ثم سنتناول أهدافها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: أهمية إدارة الكفاءات

لقد أصبحت إدارة الكفاءات اليوم تحظى باهتمام بالغ في المنظمات الحديثة، وأصبحت تكتسي أهمية بالغة جعلتها تحظى بعناية كبيرة، لما لها من أثر بالغ على نجاح المنظمات وتطورها، ويمكن استعراض هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

أولاً- أهمية إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة:

تحتل كفاءات الأفراد عنصراً هاماً في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزاً هاماً:

1. في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

2. تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي .

3. إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

4. التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة- خاصة كفاءات الأفراد - حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

5. تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها

الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءة.

ثانيا- أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز¹:

في اقتصاد القرن الواحد والعشرين، سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة واستدامة. وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات الى ممارسات تساهم في تحقيق أداء افضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية. إن الكفاءة يمكن أن تكون مهمة اذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة الى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.

ثالثا- دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة²:

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل مابين المؤسسات، ويقال في العبارة الشائعة: *c'est la compétence qui fait la différence* ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها استراتيجيات التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة. أن إدارة الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة ضمن تدابير ومواصفات العالمية للجودة لاسيما شهادة ايزو وغيرها من الشهادات العالمية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

من خلال وظائف إدارة الكفاءات، يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما، وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية، نلخصهما فيما يلي³:

أولا- تحقيق الفعالية *l'efficacité*:

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا ولديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

1- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11 /2012، ص 194

2- رشيد مناصرية، نفس المرجع السابق، ص 194

3- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2012، ص73

ثانيا- تحقيق الفاعلية l'efficience :

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبى الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات.

مما تقدم، يتبين بأن الفعالية و الفاعلية ، هدفان يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية و قدرتها على البقاء والاستمرار.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى الاطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات، حيث تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الافراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفعالية، كما تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها. ان إدارة الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، حيث تسمح للمنظمة بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتحقيق هدهي الفعالية

تمهيد:

إن المنظمات الحديثة اليوم على قناعة تامة بأنه لا يمكن لها أن تتكيف مع التغييرات والتحويلات البيئية المختلفة (سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية) ولا يمكن لها أن تصمد أمام المنافسة الشرسة ولا يمكن لها أن تتطور وتتمو إلا بالاهتمام بالإبداع والمبدعين وأن تسعى دائماً في سياسية راسخة وقيم جوهرية إلى العمل على توفير كل ما من شأنه تنمية هذا الإبداع وتشجيعه.

لذلك تسعى دائماً وبشكل حثيث إلى انتهاج طريق الإبداع وتطويره عن طريق توفير بيئة عمل محفزة، تعطي الفرص وتتجاوز عن الأخطاء وتوفر لكفاءاتها كل متطلبات الإبداع وفي نفس الوقت تعمل على إزالة كل العوائق والصعوبات.

إن هذه البيئة لا يمكن توفيرها إلا بالبدا بتطبيق إدارة للكفاءات مبنية على أسس علمية مدروسة تعمل على توفير الأسباب التنظيمية التي تزيد من دافعية الأفراد نحو الإبداع.

وللإلمام بالإطار المفاهيمي للإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص ومعرفة علاقة هذا الأخير بإدارة الكفاءات، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الموسوم بـ: " الإبداع الإداري " إلى:

- ✓ ماهية الإبداع والمفاهيم المتعلقة به
- ✓ الإبداع الإداري وأهميته
- ✓ علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الإبداع

المبحث الأول: ماهية الإبداع والمفاهيم المتعلقة به

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 بأكثر الفوائد في الإنتاج والتسيير وحل المشكلات والعقبات وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي التطور ومجابهة مختلف التحديات والصعوبات.

وللوقوف على ماهية الإبداع ومختلف المصطلحات ذات العلاقة، سنتطرق إلى ماهية الإبداع (المطلب الأول) ثم نستعرض المفاهيم المتعلقة به (المطلب الثاني).

المطلب الأول: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة قديمة ارتبطت بالبشرية على مر تاريخها، فلإنسان رغبة دائمة في الاستطلاع والميل نحو التغيير والتجديد، وتشير الدراسات إلى أن مفهوم الإبداع لم يجد صداه كموضوع أكاديمي وتطبيقي لدى المختصين حتى منتصف القرن العشرين، وبالضبط سنة 1950 التي شهدت المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، والتي أكدت نتائجه على ضرورة تحليل مفهوم الإبداع وإخضاعه للمنهج التجريبي .

وبعد أكثر من نصف قرن من البحث في موضوع الإبداع يلاحظ أن هناك اختلافا كبيرا بين العلماء في ضبط مفهوم الإبداع وأبعاده¹.

أولا: مفهوم الإبداع²:

عرف تومسون أحد فقهاء الإدارة الإبداع الإداري بأنه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية".

وعرف أيضا بأنه " إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"، و "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

1- محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، 2015، ص154
2- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 48

التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف".
ويصنف الابداع إلى نوعين:

- الإبداع الإداري: الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية.
- الإبداع الفني: الذي يشمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذ يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

كما أن كثيرا من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل.

حيث أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ واحدة من الصورة الآتية:

- اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات).
- تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد.
- العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له¹.

إن المدير الجيد يحتفظ بخزانة مملوءة بالطرق الإبداعية حتى يكون له ما يرتكز عليه عندما يواجه مشكلة أو يواجه فريقه مشكلة².

1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 49
2- ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2008، ص 183

ثانياً: أنواع الإبداع:

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في هذه الفقرة بعضها كما يلي¹:

- تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة، ويعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغيرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير النمطي)، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

- تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات:

يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

- تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ.

وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداؤها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق).

1- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011،

- تصنيف الإبداع من حيث الهدف:

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، و يتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات، لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، و هو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

- تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، و تتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت و غالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.

وهناك نوعين آخرين من الإبداع (أو تسميات أخرى له) تتداخل في مضمونها وتتشابه يمكن تسليط الضوء عليهما هما:

1- الإبداع التكنولوجي: يمكن تعريفه "بأنه يعنى واحد من أربعة عناصر: تقديم منتج جديد تماماً للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حالياً"، كذلك يعرف بأنه "تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"¹ كما يعرف بأنه: " يعنى واحد من أربعة عناصر: تقديم منتج جديد تماماً للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حالياً"²

2- الإبداع التنظيمي: حيث وصفت إحدى الدراسات الإبداع بـ "قدرة المنظمات على اعتماد مداخل ادارية مبتكرة تلقى التجاوب الأمثل من الافراد العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف المنظمة"³

1- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 6-5

2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2007 ، ص70.

3- زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، ادارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الاردن، 2004، ص 19

ثالثاً: ملامح الشخصية المبدعة¹:

الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق، فالكمل عليهم أعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملة ما:

1- الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

2- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

3- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

4- الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

5- البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

1- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص4

رابعاً: مكونات الابداع ومستوياته:

1- مكونات الإبداع:

يرى بعض الباحثين أن الابداع صفة أو سمة شخصية، وذلك عند الحديث عن الأفراد المبدعين، بينما يرى البعض الآخر أن الابداع ليس سمة شخصية بل هو مهارة أو عملية Skill or Process تحقق انتاجا ابداعيا، وتشير الأدبيات المتخصصة في دراسة الابداع أن له عدة مكونات هي:

- العملية الإبداعية
- الشخص المبدع
- الموقف الإبداعي أو المناخ الاجتماعي للإبداع
- النتاج الإبداعي¹.

2- مستويات الابداع: يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي²:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعي والذي يشمل المدرسة ، الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات، والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.

2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.

4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون

5- على تطبيقها.

1- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2015، ص80

2- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة العامة، 1425 هـ، ص38-39.

- 4- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- 5- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 6- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع

أولاً- الإبداع والمبادأة¹:

المبادأة (Proactiveness) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
 2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
 3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- كما أن المبادأة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطر مسؤولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

ثانياً- إدارة التميز: هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة TQM، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع².

ثالثاً- الابتكار³: غالباً ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها. وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت

1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 36

2- بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 116

3- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012، ص 29.

بعض الظروف المناسبة لذلك. ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه. ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، لذلك عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي". إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار، ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

يؤكد الواقع على أن الشركات والدوائر والمؤسسات التي تتميز في التطورات التكنولوجية هي التي تركز أنشطة البحوث والتطور. وتعمل على زيادة استثمار ذاتها فيها. وتتهيئ ظروف البيئة الإدارية المناسبة التي تخلق جو الابتكار والإبداع والابتكارات المستمرة تشكل أساس نجاح تلك المؤسسات.

هذه الابتكارات لا تتم في لحظات وإنما تستغرق وقتاً طويلاً. وهي تمثل تراكما للخبرة. لذلك يجب على الإدارات أن تعمل على خلق المناخ الإداري الذي يشجع على الإبداع والابتكار والذي يعبر عنه بأنه وظيفة جديدة هي إدارة الابتكار والإبداع. إن إدارة وتطبيق الابتكارات تعني العمل على تشجيع وتحضير عملية الابتكار والإبداع بأشكالها المختلفة.

وهذه الإبداعات والابتكارات تتبلور في نمطين أساسيين هما ما يوضحه الجدول التالي¹:

الإبداع أو الابتكار المنظم.	الإبداع أو الابتكار المنطلق.
يمثل عملية تفكير رشيدة.	عملية تفكير متحررة وقد تكون فجائية.
يمثل عملية تفكير منظمة وفق المنطق.	يمثل عملية خلق فردية.
يمثل عملية مخططة.	لا يمثل عملية مخططة.
يلتزم بالأساس والقواعد العلمية.	قد يكون عملية عفوية.
يعتمد على التجريب المنظم.	يعتمد على الصدفة.
يحتاج إلى فرق وجماعات عمل.	قد يعتمد على التجريب العملي.
يحتاج إلى إدارة مركزية.	يحتاج إلى توجيه لا مركزي.

رابعاً - علاقة الإبداع بالذكاء

حاول البعض تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى بالقول: أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبياً وفي مجالات متعددة ، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة.

والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم، حيث لخصوا علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع فقالوا: أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد:

- لا يبدع الموهوب شيئاً ، ويبدع الأقل موهبة.

- لا يبدع الذكي شيئاً، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات¹.

خامساً- التغيير: سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع ، و بالتالي فهما مكملان لبعضهما².

سادساً- الاختراع: ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ³.

يتسع مفهوم الإبداع ليشمل كل من الابتكار Innovation والاختراع Invention، إذ يستخدم الاختراع والابتكار في الغالب كترادفين بوصفهما التوصل الى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، حيث يشير الاختراع إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية⁴، بينما يعني الابتكار عمليات تحويل الأفكار الجديدة الى حقيقة عملية أي التطبيق العملي للإبداع⁵.

ويعد الاختراع التقنية الجديدة التي تم التوصل إليها بعد عملية مكثفة من البحث والتطوير، فهو انشاء صناعي، حيث يعني خلق شيء جديد لم يكن من قبل، ولقد

1- توفيق العطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص 19.

2- شريف غياط ، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة قلمة، الجزائر، 2010، ص 4

3- شريف غياط ، أسماء زدوري، نفس المرجع السابق، ص 4

4- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص 18

5- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص 75

عرف قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO الاختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها المخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة، فهو جزء من عملية الابداع والابداع اختراع في مرحلة التطبيق¹، لأن الاختراع يؤدي بالفكرة التي تتميز بالأصالة الى التنفيذ (النموذج الأولي للمنتج prototype) من خلال خطط ونماذج ترتبط بالتكنولوجيا ويكون هنا التنفيذ الفعلي للفكرة، غير أنه لا يكون مكتمل فنيا واقتصاديا، ويتم تحويل الاختراع إلى ابتكار عند حصول المستهلك أو المستعمل بشكل عام عليه، وعليه يمكن القول أن الابداع يختلف عن الاختراع، لأن الوصول إلى اختراع ما ينطلق من فكرة واكتشاف معين (ابداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكارا فقط في حالة تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح في السوق².

سابعا- الاكتشاف³: هو الذي يطلق على اكتشاف معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان هذا الوجود ماديا، أو كان نتيجة ترتبت على معلومات سبق وجودها، مثل اكتشاف "كريستوف كولومبس" جزر الهند الغربية⁴.

ويعرف الاكتشاف في كثير من الأحيان على أنه العثور على ما لم يكن معروفا أو متجاهلا من قبل، قد يكون مفاجئ أو بسبب محرض ما، ويكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع.

ثامنا- الموهبة⁵: تعد الموهبة إمكانية فيسيولوجية دماغية وقدرة عقلية خاصة، أما لفظ موهوب فيطلق على مجموعة المتفوقين الذين يتميزون بالذكاء العالي، وقد أشار البعض الى نسبة ذكائهم تبلغ (130) فأكثر على مقياس الذكاء فالموهوبون متفوقون ويمكن أن يكون تفوقهم عقليا أو غير عقلي، وقد يكون التفوق غير العقلي جسميا أو حركيا أو نحو ذلك من المهارات، والموهبة قدرة فطرية واستعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات المعرفية والقيادية والفنية والتعبيرية والتفوق الاكاديمي، وعادة يرتبط هذا المصطلح بنشاطات الأطفال على خلاف الابداع الذي يرتبط اكثر بنشاطات الكبار⁶.

1- محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 359

2- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص76

3- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص77

4- عبد الحليم محمود السيد، كتابك: الابداع، دار المعارف، مصر، 2009، ص8

5- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص79

6- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 91

المبحث الثاني: الابداع الإداري وأهميته

بعد تناول الابداع بشكل عام في المبحث السابق والمفاهيم ذات العلاقة سنتناول الابداع الإداري بشكل خاص في هذا المبحث، حيث سنتطرق في البداية إلى الابداع الإداري (المطلب الأول) محاولين الإحاطة بجوانبه المختلفة، ثم نتناول الأهمية التي يكتسبها في المنظمات (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الابداع الإداري

أولاً: تعريف الابداع الإداري¹: في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الابداع الإداري، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالابداع الإداري، وفيما يلي نستعرض بعضها:

يعرف الابداع 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... وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام.

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

كما يعرف الابداع الإداري بأنه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المؤسسات من احداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى احداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. أيضا الابداع الإداري هو القدرة على انتاج جديد خاص بالمؤسسة يترتب عليه ظهور أفكار، مفاهيم، معلومات، أساليب أو تقنيات جديدة.

ويتضمن الابداع الإداري ابداع الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف العوامل الاجتماعية والموقفية التي تحدد طريقة تصرف الافراد وكذا تفاعلهم مع بعضهم البعض، فمستوى الابداع العام للمؤسسة لا يرتبط فقط بإبداع الافراد العاملين بل

1- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، طروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2015، ص89-

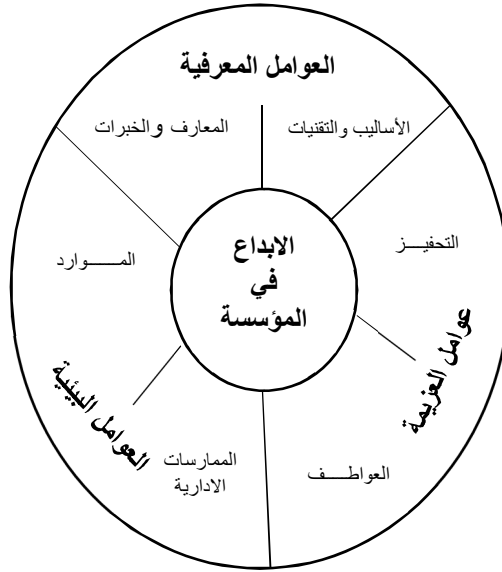
بالهيكل التنظيمي، العمليات والإجراءات والتشجيعات التي يمكن أن تزيد الابداع أو تحد منه.

ويعرف الابداع الإداري بأنه العملية التنظيمية التي تؤدي إلى اقتراح وتبني أسواق أو نتائج جديدة قد تكون شيء مادي أو خدمة أو تكنولوجيا أو كفاءة جديدة أو جميعها، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها الاستراتيجية وتقوية وتعزيز كفاءاتها في السوق¹.

ويطلق على الابداع الإداري أيضا في بعض الأحيان الابداع التنظيمي، ويقصد به خلق قيمة أو انتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو بالوسائل والإجراءات والعمليات أو بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي ما².

والشكل التالي يوضح المداخل المختلفة للإبداع الإداري:

الشكل رقم 3: المداخل المختلفة للإبداع الإداري



المصدر: Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006

1- Sandrine Frenez-Walch, Francois Romon, **Management de l'innovation de la stratégie aux projets**, Librairie Vuibert. Paris, France, 2006, p:22.

2- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص

ثانياً: السلوك الإداري والسلوك الإبداعي¹:

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص والمجال والموقف الذي يكون فيه الفرد، وبناءً عليه فقد عرف السلوك "بأنه جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته لذلك يتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى.

كما عرف السلوك في قاموس ويبستر "بأنه الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو الكائن الحي خصوصاً خلال استجابة للمثيرات".

أما السلوك الإداري فإنه يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي يفترض أن تميزه بالحركة والديناميكية، وهو سلوك هادف يحتكم إلى العقل والبصيرة. وعرف بأنه الدراسة التي تعنى بنشاط المدير وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها تأثيره في الآخرين.

أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أو خدمات وسلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

وعرف السلوك الإبداعي أيضاً بأنه محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

و العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي وثيقة إلى حد ما، ذلك أن توفير البيئة المناسبة للعاملين، ومنحهم الثقة وكذلك سهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار، وقبول التغيير الإبداعي كل هذا يؤثر في السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة.

إن من أهم مهام إدارة أية منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها. وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم شروطه اللازمة:

- توفر مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.

- قيادة الجماعة أو المنظمة، وأهم ما يشترط هنا، تميز هذه القيادة بالحافزية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومنذفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداء عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.

- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.

إن إدارات المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانباً من اهتماماتها، وتسخر له قدراً من إمكانياتها وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل فيما يأتي:

- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزياً.

- تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.

- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية.

- تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.

- التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.

- إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.

- الاهتمام بالمكافآت المادية منها والمعنوية.

- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.

- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها.

ثالثاً: المبادئ الأساسية للإبداع الإداري¹:

قام Drucker سنة 1985 بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجديها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي :

1- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص4

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:
1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

أما ركائز الإبداع الإداري فهي كما يأتي¹:

1. التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

2. التركيز على الأداء وتبسيط الإجراءات.

3. تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.

4. معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.

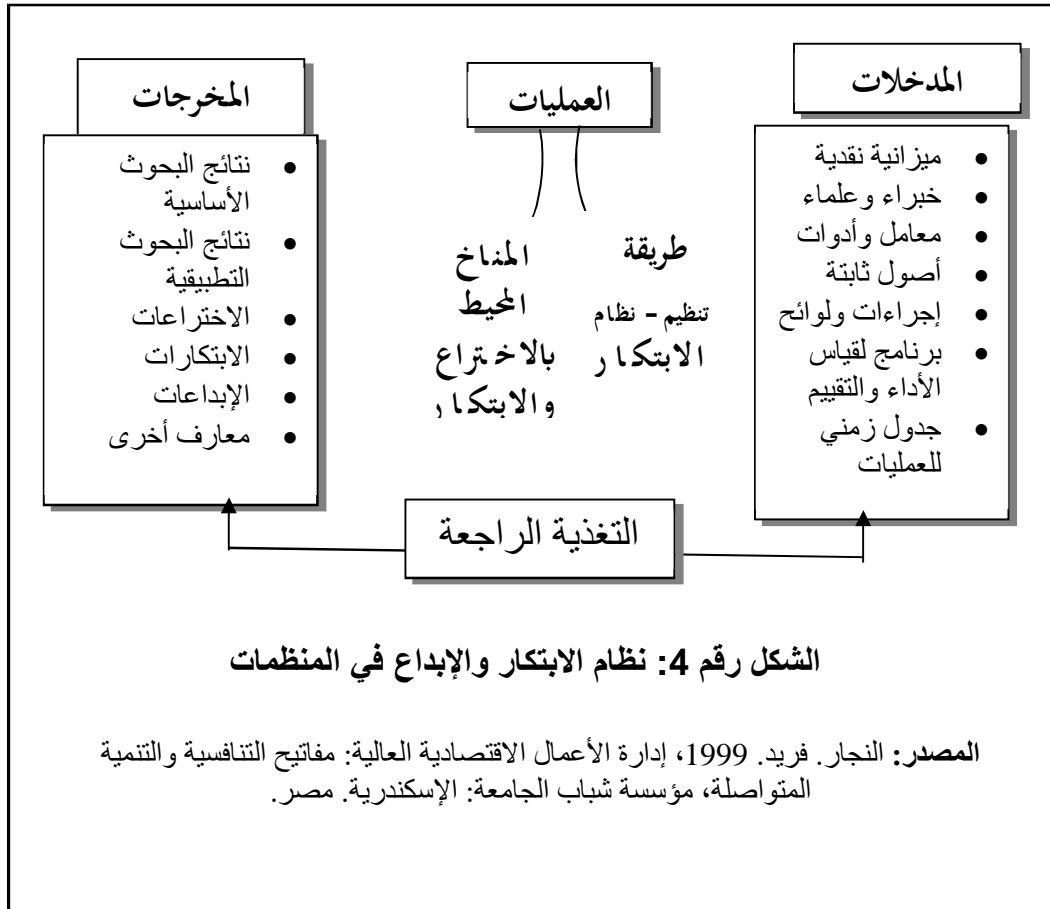
5. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

رابعاً: نظام الابتكار والإبداع في المنظمات:

تعتبر العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات، وأن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة، ويوضح الشكل الموالي الابتكار والإبداع في المنظمات الذي يبين الترابط بين مكونات المدخلات من أموال وأصول ثابتة و أدوات وإجراءات وجدول زمني، وكذلك مكونات العمليات من تنظيم نظام الابتكار والمناخ المحيط به، وكذلك مكونات المخرجات من نتائج البحوث الأساسية والاختراعات و

الابتكارات التي تؤدي إلى تكوين منظومة المعرفة من خلال التغذية الراجعة العائدة من نظام الابتكار والإبداع في المنظمات.

إن نظام الابتكار والإبداع في المنظمات يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والخبرة السابقة والتعليم، والاحتقان والتفاعل والمعرفة والإدراك، والشخصية، والبيئة، والانفتاح الفكري والذاكرة، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة¹.



خامساً: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري¹:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين :

1- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

1-1- بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق

المواد المالية والتقنية المتاحة.

1-2- جماعة العمل: إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل

1- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة العامة، 1425 هـ، ص40

بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

1-3-الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرووسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.

1-4- اتخاذ القرارات: العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرووسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

1-2- الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي تفرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الممييزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

2-2- التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

2-3- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

2-4- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح.

تعد تنمية الإبداع الإداري¹ وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ

1- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 9، العدد الثالث، 2013، ص 210-211

تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، ومستوى الصيانة، والإضاءة، التهوية، والتكيف، والرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار، ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي:

1. الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2. إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3. اتباع المنهج العلمي: الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

سابعاً: عناصر الإبداع الإداري:

إن العديد من الباحثين يركزون في محاولتهم لتحديد ملامح السلوك الإبداعي على عدد من السمات التي يطلقون عليها مسمى عناصر السلوك الإبداعي، لكنهم في تركيزهم لا يقيمون حدوداً فاصلة بين سمة وأخرى، فهذه العناصر في الحقيقة

مترابطة مع بعضها وغير متميزة، كما أنه ليس شرطاً ليكون الشخص مبدعاً بأن يحوز عليها جميعاً، حيث يكفي البعض منها أو النسبية في حيازتها لأنها مجتمعة تشكل الإطار العام الذي يحدد خصائص السلوك الإبداعي¹. وتكمن أهمية هذه العناصر لدورها الكبير في تحديد وقياس مستوى السلوك الإبداعي، الفردي منه والجماعي، حيث لا يمكننا الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر هذه العناصر ولو بدرجات نسبية متفاوتة². وهناك العديد من عناصر الإبداع (يسمىها البعض أيضاً بالقدرات الأساسية للإبداع وآخرون بمهاراته) وفيما يلي ذكر أهم هذه العناصر³:

- 1- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.
- 5- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- 6- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 7- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
- 8- سعة الاتصالات: ويقصد بهذا العنصر كمية المعلومات التي يتحصل عليها المبدع في عمله، وسهولة الحصول عليها من خلال مشاركاته في الاجتماعات ومن

1- إسماعيل الملحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، سوريا: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003، ص10

2- محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص 183

3- بسام بن مناور العنزي، نفس المرجع السابق، ص36

خلال اتصاله بالإدارة المشرفة من ناحية ومن خلال اتصاله أيضا بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في العمل، وما مدى قوة ومتانة العلاقات الشخصية الموجودة مع الجميع في بيئة العمل، تلك الاتصالات والعلاقات التي تقوي القدرات الإبداعية والمهارية.

المطلب الثاني: أهمية الابداع الإداري

في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الإتفاقيات الدولية كإتفاقية التجارة الحرة و غيرها، أدى كل ذلك إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع¹. إن القدرة على الإبداع تعد أهم الموارد الأساسية للمؤسسات على المستوى الجزئي، كما تعد الثروة الأساسية للمجتمع على المستوى الكلي، وذلك لما لها من أثر كبير على خلق القيم المضافة لمختلف المعنيين بها، وهنا يجب التأكيد أساسا على أن فعالية" القدرة على الإبداع "لا تقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، ولكن بمدى إمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع².

إن الإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها، كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة

1- خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، 2011، ص36.

2- محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص170

تبنى طرق وأساليب جديدة. أي أن على المنظمة تبنى الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية¹.
و يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي²:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

أولاً- دلالات على دور الإبداع في رفع الأداء³:

- تشير منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة. لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينيات.
- يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات و أنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع. يرى الكثيرون أن الإبداع عامل أساسي لانجاز نسبة إنتاج عالية و جذب المزيد من الاستثمار الموجه من الخارج و هذا ما قامت به الحكومة الكندية.
- ذكر رئيس نقابة مهندس الميكانيكا الأمريكية، بأن الإبداع سيمثل الحافز الذي

1- محمد كريم- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2010، ص42

2- توفيق العطية توفيق العجلة، نفس المرجع السابق ، ص15.

3- بديسي فهيمه، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 16

يعمل على خلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية للولايات المتحدة .

- الأفكار و الآراء التي تدعمها الأبحاث الرسمية التي أجرتها المؤسسات المهنية المستقلة: حسب قول رئيس الشركة الاستشارية الإستراتيجية، أن الشركات المبدعة قد حققت أعلى عائد على للأسهم يعادل 12 % خلال 10 سنوات، و هذا أكثر بكثير مما حققتة الشركات الأقل إبداعاً.

- تظهر دراسة المعاينة التي قامت بها شركة pricewaterhouse coopers في يوليو عام 2001 أن كبار المسؤولين في الشركات التي تتولى الإبداع يشيرون إلى أن الفوائد الهائلة الناتجة عن الإبداع، كانت تتمثل فيما يلي:

- ✓ تطوير المنتجات و خدمات جديدة 83 %
- ✓ زيادة الدخل 80 %
- ✓ هوامش الربح أو مكاسب أعلى 77 %
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسات 72 %.

ثانياً: النتائج الإيجابية للإبداع الإداري¹:

أولاً: تحقيق الكفاءة: إن ثقافة التجديد والابتكار تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المادية وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للمواطن وبحيث تنعكس آثارها على مسيرة التنمية الشاملة التي تنشدها الحكومة ويسعى إليها المجتمع.

ثانياً: تعزيز منظومة الحكم والإدارة الرشيدة: من خلال إفساح المجال للمشاركة الشعبية في صناعة القرار والحد من احتكار مجموعة من كبار الموظفين الحكوميين والتي قد لا تلبى بالضرورة حاجات وتطلعات وهموم المواطن البسيط. ثالثاً: كسب ثقة المواطنين: وذلك من خلال تحسين صورة الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.

رابعاً: تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين الحكوميين: وذلك من خلال تقوية الشعور بالاعتزاز وتشجيع ثقافة التحسين المستمر وتنمية الشعور بإمكانية التقدم والتطور والتمكين لدى الموظفين.

خامساً: المساهمة في خلق فرص مواتية للتغيير: التي تنشده الإدارة العامة على اعتبار أن الابتكار الناجح في احد القطاعات قد يؤدي إلى إفساح المجال للابتكارات في مجالات أخرى، وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لأحداث تغيير ايجابي يمس جميع جوانب الإدارة العامة، وهذه النتائج بدورها تؤدي إلى اتخاذ سلسلة من القرارات الايجابية والتي تعود إلى استراتيجيه فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على المبادرة وفعل الكثير بدلاً من مجرد التخطيط للعمل فقط واستهداف انجاز رسالة المنظمة من خلال الإدارة والتوجيه لعلاقة المنظمة مع بيئتها.

1- محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة المعاصرة، انظر الرابط:

ثالثاً: منظمات وتجارب ناجحة اهتمت بالإبداع:

اهتمت الكثير من المنظمات بالإبداع لدى أفرادها والكفاءات الموجودة لديها من خلال تشجيعهم وتوفير لهم السبل الكفيلة بتفجير طاقاتهم الإبداعية، فكان لذلك السبب الأهم في تحقيق هذه المنظمات لنجاحات كبيرة وعالمية، لقد أصبح الأمر تقليداً وثقافة داخل هذه المنظمات، بل أصبح من قيمها الجوهرية وابدولوجياتها الراسخة، وسنستعرض فيما يلي أمثلة عن القيم الجوهرية الموجودة بمنظمات وشركات ناجحة أعطت أهمية كبيرة للإبداع وللأفراد المبدعين لديها¹:

- **فورد:** الأفراد هم مصدر قوتنا، والأرباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا. والأمانة والصدق قواعد أساسية في عملنا.
- **جنرال إلكتريك:** تحسين نوعية حياة الناس من خلال التكنولوجيا والابتكار، والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين، وتوفير الفرص وتحمل المسؤولية، والأمانة والصدق.
- **آي بي أم:** توجيه الاهتمام الأكبر للموظفين وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائننا وعمل كل ما يمكننا لصنع الأشياء كما ينبغي وبمستوى رفيع من التفوق.
- **سوني:** تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.
- **موتورولا:** موتورولا تستمد بقاءها من الخدمة التي تقدمها للمجتمعات بتقديم سلع وخدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة والسعر المناسب. وتشجيع الطاقات الإبداعية والخلاقة في الأفراد. والتعامل مع الأفراد بدرجات عالية من الاحترام والتقدير.

مبيعات ب: 67 مليون دولار بسبب حاسة تفكير مبدعة²:

يمتلك بعض العمال حاسة التفكير المبدع فخلال الاستعدادات الأولمبية الشتوية عام 1998 في مدينة ناغو اليابانية قامت شركة سكة الحديد اليابانية الشرقية ببناء خط قطار سريع من طوكيو إلى ناغو ولكن العمل تأجل بسبب وجود مياه في نفق جبلي. وقد حاول المهندسون تطوير طريقة لتصريف المياه إلا أن محاولاتهم باءت بالفشل، إلا أن أحد العمال أخذ رشفة من هذه المياه وأثناء شربه جاءتته فكرة. وذلك بعد ملاحظته أن طعم مياه الجبل أفضل بكثير من طعم المياه المعدنية التي يحملها للعمل كل يوم، فقال لماذا لا تعبأ مياه الجبل في زجاجات ويتم بيعها كمياه معدنية عالية الجودة.

انبهر رؤساء العمال من فكرته والتي يمكن بوصفها بفكرة إبداعية، وتم تنفيذ هذه الفكرة. وقد قامت شركة سكة الحديد ببيع مياه الجبل المعبأة في آلات البيع الالكترونية في 1000 محطة من محطاتها، إضافة إلى ذلك وفرت الشركة خدمة

1- يحي سليم ملحم، التمكين: مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الثانية، 2009،

ص 176

2- مقال بنشرة النخبة الإدارية، مركز النخبة للإعلام الإداري، العدد 62، 2003، ص 6

توصيل المياه للمنازل، وتشتمل منتجات الشركة الآن على الشاي والقهوة
والعصير أما المبيعات السنوية فتبلغ 67 مليون دولار.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الابداع

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 الابداع في تفكير استراتيجي حتمي، ولعل من أهم المؤثرات المتحكمة في تنمية الابداع هو وجود إدارة كفاءات بنهج ومضمون تسييري معاصر تعمل على العناية بالكفاءات والحفاظ عليها وتطويرها وتحفيزها في وقت تبرز فيه أكثر من أي وقت مضى أهمية المورد البشري في ظل وجود ندرة فيه، لذلك العلاقة طردية وجد وثيقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع.

ولتبيان ذلك سنتطرق إلى عناصر إدارة الكفاءات التي تنمي الابداع (المطلب الأول) ثم نستعرض جوانب أخرى في إدارة الكفاءات تؤثر على الابداع (المطلب الثاني).

المطلب الأول: عناصر إدارة الكفاءات التي تنمي الابداع

لاشك أن وجود وظائف إدارة الكفاءات في أي منظمة من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر وبشكل إيجابي على تنمية الابداع الإداري، وهذا ما سنوضحه من خلال التطرق الى أنشطة وعناصر إدارة الكفاءات ودورها في تطوير الابداع، وبالتالي حسن الأداء والتميز الإداري.

أولاً- القيادة الإدارية الناجحة والتمكين:

إن القيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. ونقصد بالقيادة القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع¹، أو هي اعتراف تلقائي من

1- أسامة خيرى، القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص15

جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام. أو هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

تتجلى العلاقة بين القيادة الإدارية والابداع الإداري من خلال أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراستها وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل ، وكما هو معلوم كون عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها الى عمل إبداعي ، فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له ، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة¹.
ولذلك فإن القيادة الناجحة لها تأثيرها الكبير في تنمية الابداع في المنظمة من خلال تجسيد وتوفير العوامل التالية²:

- 1- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر.
- 2- تشجيع الأداء الإبداعي الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.
- 3- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة حتى وان بدت غريبة لأول وهلة.
- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
- 5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- 6- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لهم.
- 7- بث الثقة بالنفس بين العاملين والتأكيد على ان كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت لديه عوامل الابداع والمناخ المناسب.

1- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 90، 2011، ص310

2- محمد كريم- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، 2010، ص 46

8- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

في الأخير لاشك أن القيادة، لاسيما القيادة التحويلية تؤثر من خلال عناصرها في تنمية الابداع من خلال: التأثير الكارزماطيكي للقائد، الدفع والالهام (أو التحفيز الملهم)، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد وبيئة عملهم¹.

وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى القيادة الإبداعية وتمكين الكفاءات ودورهما الكبير في تنمية الابداع الإداري، حيث أن التمكين ستنثمر نتائجه في حال كانت القيادات الإدارية العليا والوسطى مؤمنة بأهميته وحاجة المنظمة والعاملين إليه، ولكن قبل ذلك يجب أن يكون المدراء أنفسهم يشعرون بالتمكين ليعملوا على ترجمة ذلك إلى سلوكيات إبداعية تكون نتائجها ابتكارات متنوعة وبأشكال متعددة، كما أن القيادات الإدارية إذا كانت متمكنة بما فيه الكفاية، فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير على العاملين من خلال الإدارة بالقدوة Lead By Example ليصبح النزوح الإبداعي محببا لديهم من مبدأ محاكاة السلوك القيادي².

ثانيا- التوظيف الجيد للكفاءات المبدعة:

بعد تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الكفاءات وبعد تصميم الوظائف الواجب شغلها تأتي عمليتا الاستقطاب والاختيار في إطار التوظيف وهما عمليتان متتابعتان ومتكاملتان ويحظان بأهمية قصوى في إدارة الكفاءات، حيث أن نجاعة عملية الاستقطاب من شأنها جذب كفاءات مبدعة ومتميزة تساهم في تنمية الابداع الإداري في المنظمة، خاصة إذا ما علمنا بوجود منافسة قوية على المورد البشري الكفاء الذي يشهد ندرة في عرضه.

والاستقطاب يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة³. وتتوقف فاعلية هذه العملية على عدة عوامل أهمها: سمعة المنظمة، الرواتب والأجور المجزية، الترقيات المناسبة والسريعة،... الخ

1- محمد كريم- حسني سعيد خلف، نفس المرجع السابق، ص 47-48

2- محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص222

3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 92

أيضا يلي ذلك وضع معايير دقيقة للمفاضلة وانتقاء المترشحين للتوظيف في إطار عملية الاختيار من أجل السعي على الحصول على أحسن الكفاءات، حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل والخطوات التي تتطلبها عملية الاختيار وكل مرحلة من هذه المراحل العملية في الاختيار تزود القيادة الإدارية بالمنظمة بمجموعة من المعلومات اللازمة والضرورية حول الأفراد المتقدمين لطلب الوظيفة، ويتم من خلال هذه المعلومات أن يصار لاختيار أفضل البدائل المتاحة من حيث المعايير التي تعتمد في إطار الاختيار المستهدف لضمان توظيف أفضل الكفاءات المستقطبة¹. إن نجاعة وشفافية هذه العملية من شأنه الحصول على أحسن الكفاءات وبالتالي توفير موارد بشرية تدفع بالإبداع وتنميه.

لا يمكن للعمليتين السابقتين أن تنجحا إذا لم توجه الكفاءات المختارة التوجيه السليم نحو الوظائف المصممة لها وفقا ما يتوافق مع مؤهلات ومهارات هاته الكفاءات فالرجل المناسب في المكان المناسب، إذ لا يمكن لأي كفاءة أن تبدع في مجال غير المجال المؤهلة له، وعليه تظهر جليا من خلال ما سبق أهمية عملية التوظيف بمختلف مراحلها (استقطاب، اختيار، توجيه وتعيين) في تنمية الابداع وتطويره بالمنظمات.

ثالثا- التحفيز و نظام الأجور ودورهما في التشجيع على الابداع:

نظرا لأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى. فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمنظمة. ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم لئيم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة².

ان وجود نظام للحوافز عادل وشفاف بالمنظمة (يتضمن حوافز مادية وأخرى معنوية مدروسة) من شأنه رفع حماس الكفاءات لديها ودفعها للإبداع باستمرار، الأمر الذي يعمل على تنمية الابداع في المنظمة ويجعل من بيئتها بيئة خلاقية ولا يمكن للتحفيز أن ينجح في تحقيق هدفه إلا إذا سبقه نظام دقيق وعادل لتقييم أداء ومردودية الكفاءات، باستخدام مؤشرات علمية وموضوعية لا تضيع الجهود المبذولة والابداعات الناتجة، مع مراعاة الفروقات بين قيمها و مدى

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 109

2- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، نفس المرجع السابق، ص 247

تأثير تطبيقها وتنفيذها على أداء المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

إن العامل السيكولوجي والنفسي الذي يتأثر بالتحفيز سلبا وإيجابا من أهم المؤثرات التي تدفع بالكفاءات نحو الابداع من خلال رفع الروح المعنوية لدى الكفاءات و العكس صحيح، وعليه يتعين على إدارة الكفاءات فهم دافعية الكفاءات لديها وحفزهم بل ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

حتى ينمو الإبداع الإداري ويحقق هدفه المتمثل أساسا في التطوير المنظمة وعملها وترقيتها إلى الأحسن فإنه لا بد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، ومن بين هذه المقومات التي تساهم في تنمية بشكل مباشر وفعال هي الحوافز، حيث تعتبر الحوافز من العوامل التي تساعد على الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة لأن للإبداع تقاليد ومعايير منها:

- دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت؛

- قبول وجود حد طفيف من الأخطاء.

فعندما تتبنى المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد العامل على الاستمرار في أن يكون أداءه بأفضل صورة ممكنة. كما قد أثبتت الدراسات أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، أما العكس يؤدي إلى الإحباط، وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيجلب لهم المزيد من النكد والإحباط. كذلك يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنه فرص للتعلم والسماح للموظفين أحيانا بتجريب أفكارهم والسماح بهامش بسيط من الخطأ وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع، وفي نفس السياق لا بد من الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على المحاولة فهذا يعتبر من القوانين التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند العمل¹.

لذلك هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر على العملية الإبداعية تتمثل في الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، والحوافز، وهنا تظهر الأهمية الكبيرة للحوافز في تنمية الابداع الإداري².

إضافة إلى الحوافز، تلعب الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء اكان فكريا او عضليا دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع

1- سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، مذكرة شهادة ماستر، 2016، ص64.

2- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 200

حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار في العمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل¹، وصولاً إلى تحقيق أفضل استثمار فيهم من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتهم وجعلهم يبدعون في تأدية مهامهم و وظائفهم.

إن هذا التشجيع على الإبداع من خلال وجود نظام للأجور والحوافز لا يتحقق إلا إذا كان هذا النظام فعالاً ويتسم بالعدالة وحسن التقييم، يحافظ على الكفاءات ويصونها ويعمل على تطويرها وإلا كان تأثيره سلبياً تماماً على الإبداع.

رابعاً- التدريب وتنمية الإبداع:

يعتبر التدريب جهد تنظيمي مخطط، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة²، أو هو ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي المعلومات، والمهارات، والاتجاهات، والسلوك، والأداء الوظيفي.

وبالتالي فإن التدريب يرمي إلى تنمية الفرد في مجمله باعتبار أن الأفراد أو العنصر البشري في المنشأة هم أهم العناصر التي توظفها المنشأة فإذا تم تطوير هذا العنصر أمكن تطوير بقية العناصر الأخرى فنية ومادية ومعنوية.

أي أن التدريب عملية متكاملة، تتضمن المعلومات والقدرات والمهارات والاتجاهات والسلوك. فإذا أخذنا القدرات مثلاً، نجدها تتضمن القدرة الفنية، كاستخدام الأدوات المتاحة لخدمة الإدارة مثل التحليل المالي ونظم المعلومات والطرق الكمية والقدرة الذهنية التي تتمثل في كيفية توظيف هذه الأدوات في اتخاذ القرارات والوصول إلى نتائج أحسن. وإذا أخذنا المهارات نجدها تتضمن المهارات السلوكية مثل: فهم الناس وكيفية إقامة علاقات منسجمة معهم والمهارات الذهنية كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والقدرة التحليلية، والمهارات الشخصية مثل المرونة والتكيف والقدرة على التغيير والتغيير³.

ولذلك يعتبر التدريب الفعال من أهم المؤثرات المباشرة على دفع روح الإبداع

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 175

2- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 96

3- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 150

وتنميته لدى الكفاءات، لما يحدثه من تطوير في المعارف خاصة وفي الرفع من مستوى الأداء بشكل عام، من خلال ابتكار حلول جديدة وإجراءات عملية أكثر حداثة وفعالية وملاءمة لتطور المنظمة.

المطلب الثاني: عوامل أخرى مؤثرة في الابداع الإداري

إضافة إلى تأثير عناصر إدارة الكفاءات على الابداع وتنميته والتي تم التطرق إليها في المطلب الأول، سنتناول من خلال هذا المطلب عوامل أخرى في إدارة الكفاءات تؤثر على الابداع بالسلب أو الايجاب، كما سيتم التطرق إلى العوائق التي تعترض الابداع وتنميته في المنظمات.

أولاً- الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

إضافة إلى العناصر السابق ذكرها من إدارة الكفاءات والتي -كما رأينا- لها تأثيرها المباشر على تنمية الابداع الإداري، فإن للثقافة التنظيمية الموجودة بالمنظمة وبيئة العمل التي تعمل بها الكفاءات تأثيراً لا يقل أهمية. والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

في كثير من الشركات تكون الثقافة التنظيمية (مكتوبة) في قائمة على شكل تعليمات، ويتم التركيز بصفة أساسية على الدور المؤثر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية وذلك من خلال إجراء التعديلات والتغيرات اللازمة في مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تعكس الاهتمام بالمكون الثقافي لدى العاملين بالمنظمة بداية من عملية الاختيار والتعيين ونهاية بعملية الإحالة إلى سن التقاعد وترك صورة ذهنية طيبة لدى الأفراد عن منظماتهم². ان وجود ثقافة تنظيمية تهتم بالإبداع وتطويره، من شأنه زرع قيم جوهرية راسخة لدى الكفاءات الموجودة بضرورة بذل الجهد وحل المشكلات وتسخير الفكر والبدن لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي تسهم هذه الثقافة بقوة في تنمية الابداع بشكل دائم، لذلك نجد أن المنظمات الناجحة اليوم منظمات تهتم بالإبداع والمبدعين ولها ثقافة تنظيمية قوية وراسخة.

إن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة³ هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.

2- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 331

3- بسام بن مناو العنزي، نفس المرجع السابق، ص 47

ان المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول. إن الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات¹.

ترتكز بيئة العمل على عدة مكونات تتكامل لتوفير بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع، وتنبثق هذه المكونات من الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات وتتمثل خاصة فيما يلي: وجود قيادة ناجحة، هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والتفاعل والتكامل، استقرار بشري في إدارة المنظمة، جماعة عمل منسجمة ومتنوعة ومتعاونة، وجود مناخ وظروف تنظيمية ملائمة: (التهوية، الإضاءة، جودة التآييث المكتبي، التدفئة الملائمة، آلات وأجهزة تكنولوجية متطورة، تقنيات اتصال حديثة تساعد على الحصول على المعلومات ونقلها واستغلالها بسهولة وسرعة، ...)، بل إن المنظمات الحديثة، لاسيما منظمات الأعمال تعمل بحرص على توفير وسائل الترفيه والاطعام وحتى الرياضة لكفاءاتها للتقليل من التوتر ومن ضغوط العمل، وتوفير أحسن بيئة للإبداع وبالتالي تحقيق التميز.

ثانيا- الرضا الوظيفي وتأثيره على تنمية الإبداع:

يعتبر الرضا الوظيفي واحدة من أكثر الاتجاهات ذات الأهمية في معظم المنظمات لاسيما الشركات، ويمكن تعريف هذا الاتجاه بأنه: "مدى رضا الفرد عن عمله" وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع وتوصلت الى نتائج مفادها ان اشباع الحاجات الفردية وتحقيق الطموح والآمال وظروف العمل والمعاملة الحسنة هي التي تحدد ذلك الاتجاه من خلال التواصل والتفاعل مع العمل الجماعي، وهناك عوامل وظيفية أخرى مثل العلاقات مع الموظفين، والأجور والحوافز والسياسات المتبعة في العمل. ان رضا الكفاءات يجعلها تساهم بصورة إيجابية لكي يتمكن من البقاء والاستقرار في المنظمة².

وعليه فإن الرضا الوظيفي يشعر الكفاءات بالولاء فيدفعها نحو الالتزام ونحو تقديم أفضل ما لديها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما ينمي الإبداع ويحسن من الأداء.

1- طلال نصير، نجم العزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص8

2- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 115

ثالثاً- معوقات الابداع الإداري

إن عدم وجود إدارة للكفاءات علمية وحديثة بمختلف أنشطتها أو وجود خلل أو قصور فيها من شأنه أن يعيق بالضرورة تنمية الابداع الإداري ويؤثر بشكل سلبي عليه، كما تم تبيانه سابقاً في المطلب الأول من هذا المبحث، ويمكن تلخيص مختلف المعوقات بشكل عام كما يلي¹:

1-المعوقات العقلية:

تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية، ان هذه المعوقات وان كانت شخصية الا أن قصور إدارة الكفاءات كان بسبب سوء التوظيف من استقطاب واختيار أدى الى عدم توظيف الكفاءات الاحسن وبالمقابل توظيف أفراد يتصفون بهذه الصفات السلبية.

2-المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3-معوقات الدافعية:

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4-المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضاف إلى المعوقات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات

1- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، 16 (1)، 2015، ص 185

والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

خلاصة الفصل الثاني:

يعرف الابداع - 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 و المشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف، كما يعرف الابداع الإداري - الذي يعد نوعا من الابداع- بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتوج او خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام.

إضافة إلى هذه المفاهيم تم تناول العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات والابداع الإداري و التأثير المباشر لعناصر إدارة الكفاءات على الابداع وتنميته إضافة إلى عوامل أخرى لها أيضا تأثيرها على الابداع بالسلب أو الايجاب كالثقافة التنظيمية وبيئة العمل ومدى وجود الرضا والولاء التنظيمي

تمهيد:

لقد تم التطرق من خلال الفصلين السابقين الى استعراض الجوانب المتعلقة بالاطار المفاهيمي لكل من إدارة الكفاءات و الابداع الإداري والعلاقة الموجودة بينهما، ومن أجل دراسة هذا العلاقة بشكل أعمق من خلال تقديم دراسة وصفية تحليلية لواقع تطبيق كل من إدارة الكفاءات وتنمية الابداع في المؤسسات والإدارات العمومية، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الموسوم بـ: " واقع إدارة الكفاءات وتنمية الابداع في الوظيف العمومي"، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ الوظيفة العامة في الجزائر
- ✓ واقع تطبيق إدارة الكفاءات والابداع في قوانين الوظيف العمومي

المبحث الأول: الوظيفة العامة في الجزائر

في أول خطوة في هذا الفصل سنتطرق في البداية الى الاطار النظري للوظيفة العامة في الجزائر في هذا المبحث الأول من خلال تحديد مفهوم الوظيف العمومي والموظف العام (المطلب الأول) ثم نتناول تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مفهوم الوظيف العمومي والموظف العام

أولا - الوظيفة العامة¹:

لا شك أنه ليس من اليسير وضع تعريف جامع شامل للوظيفة العامة نظرا لتعدد الجوانب التي يمكن النظر من خلالها إلى هذا الموضوع، وعموما فإن الفقه يعرفها من خلال عنصرين:

أولهما موضوعي يتناول الوظيفة العامة على أساس أنها: " مجموعة نشاطات وصلاحيات تعهد لشخص من أجل خدمة المصلحة العامة".
أما العنصر الثاني: فهو شخصي ينظر إلى الوظيفة العمومية من خلال الشخص الذي يمارسها ألا وهو الموظف العام.

والوظيفة العامة حسب الفقيه أندري لوبادير تتمثل في " مجموعة الصلاحيات القانونية التي يمارسها صاحبها من أجل المنفعة العامة وليست في أي حال من الأحوال مشكلة من حقوق مالية تعود إلى صاحب الوظيفة التي يمكن امتلاكها.
لا يستقيم تناول الوظيفة العامة دون العودة إلى النظم الفلسفية أو الإطار النظري الذي يتم من خلاله تجديد هذا المفهوم، وبالنظر إلى هذا الموضوع نجد أن الوظيفة العامة يتجاذبا نظامان فلسفيان هما:
النظام الأمريكي والفرنسي (اللاتيني).

-أما الأول فإنه يقوم على النشاط ويركز على الواجبات التي يقوم بها الموظف وبالتالي فإنه يتم أولا تحديد الوظيفة وخصائصها تجديدا دقيقا، ثم تأتي مرحلة تحديد الموظف الذي يضطلع بها، مما يجعل هذا الأخير مرتبطا بها ولا يمكنه الانتقال إلى وظيفة أخرى نظرا لخصوصية كل وظيفة.

-أما النظام الفرنسي فإنه يستند إلى الموظف ومؤهلاته لأن الوظيفة في ظل هذا النظام مهمة ثابتة ومستقرة وبالتالي تختلف عن الوظيفة في النظام السابق، ومن ثم لا يمكن القول أن الوظيفة في النظام الفرنسي مفتوحة لكل من يحمل مؤهلات معينة عكس النظام الأمريكي حيث تمتاز الوظيفة العامة بالدقة اللامتناهية بحيث إذا ألغيت الوظيفة لا يجد الموظف مثيلا لها.

1- دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية،

ثانيا- الموظف العمومي:

بالرغم من كثرة التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية، إلا أننا لا نكاد نجد تشريعا واحدا يعطي تعريفا عاما شاملا للموظف العمومي، حيث اكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العمومية بتحديد معنى الموظف العمومي في مجال تطبيقها.

لقد ميز المشرع الجزائري، في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين¹:

أ- الموظفين:

نصت المادة 4 من الأمر رقم 03-06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أنه: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".

ب - الأعوان المتعاقدين:

وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في وظيفة عمومية دون تثبيتهم في المناصب، فتعيينهم يتم وفقا لاتفاق تعاقدى إداري يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة، ويحق للإدارة إنهاء الرابطة أو تمديدتها لما لها من امتيازات السلطة العامة. كما أن عمل الموظف المتعاقد لا يتصف بالدوام لأن علاقته بالإدارة تنقطع بانتهاء مدة العقد أو فسخه أو بالاستقالة.

و أخضع المشرع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الصيانة أو الحفظ أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد². و نصت المادة 20 من الأمر رقم 03-06، على إمكانية اللجوء وبصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات التالية:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

و يتم توظيف الموظف المتعاقد وفقا لاحتياجات المؤسسة والإدارات العمومية وذلك عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، كما لا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية³.

و نصت المادة 23 على أن الموظفين الذين يخضعون لنظام التعاقد و يشغلون المناصب المنصوص عليها في المادة 19 السابقة الذكر عند نشر هذا الأمر

1- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2012، ص6

2- المادة 19 من الأمر رقم 03-06، المؤرخ في: 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46

3- المادة 22 من الأمر رقم: 03-06

يحتفظون بصفة الموظف. و بينت المادة 24 كيفية توظيف الموظف المتعاقد و حقوقه و واجباته و العناصر المشكلة لراتبه و كذا القواعد المتعلقة بسيره وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم يتم تحديده عن طريق التنظيم.

ج - الأعوان المؤقتين:

وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة أو الإدارة وقتيا وهذا للاستعانة بخبراته ومهاراته نظرا لما يتمتع به من فنيات و اختصاصات ويمكن اعتبار هذا النوع من الموظفين من المستشارين أو المكلفين بمهمة وتنتهي علاقته بالإدارة أو المؤسسة المستخدمة بانتهاء المدة مالم يجدد تعيينه. وبالرجوع إلى نص المادة 21 من الأمر رقم: 03-06 نجد بأن المشرع الجزائري قد أجاز اللجوء ولكن بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و 20 من نفس الأمر وذلك في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا. أجاز المشرع إمكانية إنجاز أعمال ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات و الإدارات العمومية في إطار اتفاقي مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب ويتم تطبيق هذه الأخيرة بناء على التنظيم¹.

ثالثا- نظام الوظيفة العمومية المتبع في الجزائر:

يوجد نظامان أساسيان للوظيفة العمومية، نظام مفتوح لا يعرف دوام واستمرار الوظائف العامة وينظر إليها على أنها عمل عارض ومؤقت ونظام مغلق يعتبر الوظيفة العمومية عملا مستقرا يؤديه الشخص على سبيل الدوام والاستمرارية². ويقصد بنظام الوظيفة العمومية المغلق ذلك النظام الذي يعتبر الإدارة العامة كمجموعة مستقلة داخل الأمة تتميز عن غيرها من المجموعات المهنية، لا من حيث طبيعة المهام المنوطة بها فحسب ولكن أيضا من حيث الاطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون الذين يقومون بأداء هذه المهام باسمها ولحسابها، فعلى هؤلاء ان يكرسوا نشاطهم المهني لخدمتها ولهم الحق التمتع بحقوق تضمن ترقيتهم الاجتماعية بصفة تدريجية ومنتظمة وتكون هذه الحقوق ما يسمى عادة بالاطر المهني³. و عليه ولعدة اعتبارات موضوعية وتنظيمية وأخرى سياسية واقتصادية واجتماعية فقد اختار المشرع الجزائري نظام الوظيفة العمومية المغلق من خلال جعل العلاقة بين الموظف والإدارة علاقة قانونية وأساسية وتنظيمية وهو ما أقره القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم: 03-06 في المادة السابعة منه.

1- المادة 25 من الأمر رقم: 03-06

2- بوضياف عبد القادر، المسار المهني للموظف العام في القانون الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2015، ص3

3- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هوام، الجزائر، 2013، ص3

المطلب الثاني: تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري

ان مسار تشريع العمل في الجزائر يمكن تقسيمه إلى ستة مراحل متتابعة¹ شهد فيها تغيرات مختلفة متأثرا بتغير النهج السياسي والاقتصادي في البلاد :

أولا- تمديد العمل بالقانون الفرنسي:

وفق ما نصت عليه المادة الأولى من قانون 1962/12/31، المتعلق بتمديد سريان القوانين الفرنسية.

استمرار العمل بقانون الموظفين الفرنسي الصادر في 04 فبراير 1959 ما عدا في الجوانب التي تتعارض والسيادة الوطنية.

ثانيا- صدور الأمر 133/66:

وهي المرحلة الأولى من بداية التشريع الجزائري في مجال العمل ، وكان من الطبيعي أن تختار الجزائر فلسفة مغايرة لسياسة المحتل ومن ثم فقد كان عليها أن تسلك سبيل الاشتراكية مثل بقية الثورات في العالم. فبدأ العمل على صياغة قانون جزائري يحكم علاقات العمل ، فجاء الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ليحدد الأسس الجديدة للوظيفة العامة في الجزائر.

ثالثا- القانون الأساسي العام للعامل 12/78:

الذي صدر في 05 أوت 1978 منهيًا العمل بالأمر 133/66 الذي نظم الوظيفة العامة بعد الاستقلال وقد نص في المادة 216 على أنه " تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون " ، حيص صدر هذا القانون ليجتجه إلى توحيد النظام القانوني لعلاقات العمل المختلفة.

رابعا- المرسوم رقم 59/85:

يعد هذا المرسوم منعطفا جديدا في مسار تنظيم علاقات العمل في الجزائر، حيث يعد هذا المرسوم قانونا نموذجيا لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

وإذا كان قانون 12/78 لم يميز بين الموظفين والأجراء في القطاعات المختلفة فإن المرسوم 59/85 جاء ليحكم الوظيفة العامة، وقد حدد القطاعات التي تشكل الوظيفة العامة في الجزائر بحيث حددها بقائمة اسمية، وكل ما هو تابع للقطاع العام يعد من الوظيفة العامة ، إلا أن الجديد في هذا النظام هو أنه يخرج المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي من مجال تطبيق أحكام الوظيفة العامة عكس ما كان عليه الحال في أمر 133/66.

خامسا- صدور المرسوم التنفيذي رقم 54/93:

شهدت الجزائر في هذه الفترة الهامة تحولات متسارعة ولا سيما في الحياة السياسية مع رفع الحظر عن التعددية السياسية والنقابية في دستور 1989 إلى

1- دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012، ص43

جانب الأزمة الأمنية التي اتخذت منحى خطيرا، وقد كانت لهذه التحولات تأثير كبير على سير المؤسسات العمومية وعلى علاقات العمل على كل المستويات ، وهو الأمر الذي استدعى تنظيما جديدا يكيف عمل الموظف العام والوظيفة العامة بعيدا عن الصراعات التي قد تنجر عن إقحام المرفق العام في دوامة المنافسة السياسية والنقابية التي تخرج عن إطار التنظيمي وهكذا غدا أمر سير المرافق العامة وفق ما تقتضيه مهمتها من تقديم خدمات للجمهور. والجدير بالإشارة هنا أن هذا المرسوم لا ينظم الوظيفة العامة التي تبقى خاضعة للأمر رقم 133/66 بل إنه يعدل ويتمم الجوانب المتعلقة بواجبات الموظف العام. سادسا- صدور الأمر المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: صدر هذا الأمر ليحدد هذه القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، يطبق هذا القانون على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يعتبر الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري.

المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الكفاءات والابداع في قوانين الوظيف العمومي

تطرقتنا في الفصلين الأولين من هذه المذكرة الى المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة الكفاءات وتنمية الابداع الإداري، وسنحاول-بعد تحديد مفهوم الوظيفة العامة في المبحث الأسبق- من خلال هذا المبحث تحليل مدى ومضمون تطرق النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العمومي لإدارة الكفاءات وتنمية الابداع وتطبيقهما.

حيث سنتناول تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية (المطلب الأول) ثم نتناول تطبيق تنمية الابداع (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية

سعت النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص المطبقة له) الى محاولة التطور في تسيير الإدارة العمومية للموارد البشرية وازفاء تحسينات وإدخال تحديثات بغية توفير أحسن الكفيلة بتوظيف الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها، الا أن الإجراءات المطبقة اليوم تفتقر الى الشفافية والعدالة والى الميكانيزمات والاليات الدقيقة والناجعة الكفيلة بحسن استغلال هذه الموارد البشرية.

ان التسيير ما يزال ينجح الى الطرق التقليدية القديمة التي تتسم بالثقل والجمود وتفتقد الفعالية والنجاعة رغم الإصلاحات المتكررة، حيث ماتزال في اغلبها لم تتعدى مرحلة تسيير شؤون الموظفين وتحتاج الى الكثير من اجل عصرنتها وتحديثها. ذلك يحدث على الرغم من أن القانون الأساسي العام والنصوص التطبيقية المتعلقة به توفر عدة آليات مرتبطة بإدارة الكفاءات فهي توفر آليات لتحليل وتقييم الوظائف وآليات لتقييم الكفاءات، وتدبير للتحفيز والتكوين الا انها مشوبة بالكثير من العيوب والنقائص، لاسيما مع وجود انحرافات وقصور للإدارة في التطبيق، ولتحليل تطبيق عناصر إدارة الكفاءات في الوظيف العمومي يجب أن نتطرق الى مخطط تسيير الموارد البشرية الذي يجمع مختلف الأنشطة الخاصة بتسيير المسار المهني للكفاءات ونقده.

أولاً- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

وفقا لما جاء في المرسوم التنفيذي¹ رقم 126/95 فإنه يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كما يلي: " هو مخطط تعده المؤسسات والإدارات العمومية في اطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والاعوان العموميين في الدولة تبعا للمناصب المالية المتوفرة لديها والغرض من مخطط التسيير هو ضبط

1- المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29-04-1995

العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها ب: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد.

اما بخصوص انجاز هذا المخطط¹ فانه وبعد الحصول على المناصب المالية للسنة المعنية، يتعين على الإدارة او المؤسسة العمومية انشاء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وارساله الى مصالح الوظيفة العمومية قبل 15 مارس من السنة المعنية، حيث تتم المصادقة عليه من طرف المؤسسة او الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بعد تحديد اعداد المناصب المالية للسنة المعنية وتبليغها للأمر بالصرف المعني، غير انه وفي انتظار المصادقة على المخطط يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الإحالة على التقاعد، الاستقالة، التسريح، العزل، الوفاة، الإحالة على الاستيداع، إعادة الادماج بعد الانتداب او الإحالة على الاستيداع او الخدمة الوطنية، وتصفية بعض الوضعيات غير القانونية مع مصالح الوظيفة العمومية، وعموما يتكون المخطط من 13 جدولاً هي:

الجدول رقم 1 : يتضمن تعداد جميع مناصب العمل (المالية والحقيقية).

الجدول رقم 2: يحتوي على التعديلات التي طرأت على هيكل الاستشارة الداخلية ممثلة في لجنتي المستخدمين والطعن، وقسم هذا الجدول الى جدولين فيما بعد: 2 - الجدول رقم 2 مكرر: يتعلق بالحالات التأديبية ويتابع بتطور حالة المنازعات

- الجدول رقم 2 مكرر 3: ويعنى هو الاخر بوضعية القضايا المتنازع فيها.

- الجدول رقم 3: يضم جميع القرارات التي تنظم سير المسابقات والامتحانات

- الجدول رقم 4: وهو اهم جدول يوفر معلومات حول التسيير التقديري للعام القادم حيث يمثل مخطط التوظيف التقديري، حيث أن المناصب المالية المحررة في هذا الاطار تجدد بصفة آلية وتخصص اجبارياً للتوظيف الخارجي، أو عند اللزوم الترقية على أساس الامتحان المهني، مع الزام المؤسسات والإدارات العمومية بعدم التعديل في المخطط السنوي حالة تجديد المناصب المالية³.

- الجدول رقم 4 مكرر: ويشتمل على المخطط التوقعي لتوظيف الاعوان

1- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273، الصادرة في 1995/12/30 بين المديرية العامة للوظيفة العمومية ومديرية الميزانية

2- التعليمات رقم 6 الصادرة في 2004/02/10

3- التعليمة رقم 27 الصادرة بتاريخ 2005/6/5 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية

المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل للسنة القادمة.

-الجدول رقم 5: يتضمن الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في التسيير.

- الجدول رقم 6: يتضمن الجدول التقديري للإحالة على التقاعد بعنوان السنة القادمة.

- الجدول رقم 6 مكرر1: يتضمن أيضا الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد وتم استدعائهم لمزاولة النشاط.

- الجدول رقم 6 مكرر2: ويتضمن أيضا الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم الاحتفاظ بهم لنفس السنة.

- الجدول رقم 7: يضم هذا الجدول المخطط التوقعي لتنظيم فترات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- الجدول رقم 9: ويضم قائمة الاعوان المتعاقدين والمؤقتين بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعنية.

أما بقية الجداول الأخرى، فيتم انشاؤها بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية، حيث يضم 6 جداول وهي¹:

-الجدول رقم 8: يتضمن عملية متابعة الحياة المهنية للموظفين خلال السنة الفارطة، حسب الاسلاك والرتب.

-الجدول رقم 10: به معلومات عن مسابقات التوظيف بعنوان السنة الماضية.

-الجدول رقم 11: يتضمن استمارة مراقبة على الترقية الاختيارية والتأهيل المهني بعنوان السنة الماضية.

-الجدول رقم 12: يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين بعنوان السنة الماضية.

-الجدول رقم 13: وهو الجدول الأخير، حيث يتضمن استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة خلال السنة الماضية².

1- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص96

2- أبو القاسم حمدي، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2015. ص9

ثانيا- نقد المخطط وفق منهجية إدارة الكفاءات:

بناء على محتوى المخطط الذي استعرض فيما سبق، فإن المؤسسات والإدارات العمومية تعتمد على منهج قديم نوعا ما للتخطيط والتنبؤ بالكفاءات وذلك بالاعتماد على مخطط تسيير الموارد البشرية خاصة في الجداول من 1 الى 9، حيث تهتم هذه الجداول بالتنبؤ أكثر منها بالإحصاء، ولذلك يمكن توجيه بعض النقاط والملاحظات التي يتميز بها المخطط السنوي من منظور إدارة الكفاءات، والذي يعتبر منهجا جديدا في إدارة الموارد البشرية وهي جملة من النقاط نلخصها فيما يأتي¹:

- بالنسبة لعملية التخطيط لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية من الموارد البشرية والكفاءات نلاحظ ان مخطط التسيير يعتمد على معطيات السنة السابقة، ومدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية (اذا كانت المؤسسة تنتمي الى غير وزارة المالية) على فتح المناصب المالية، وبالتالي فانه يمكن القول بان المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية ويقابلها بالتحقيق، بل يتوقف على مدى موافقة الوزارة الوصية، التي تعتمد على مدى وجود التخصيصات المالية في قبولها او رفضها.

- مما يلاحظ كذلك، ان المسير في المؤسسة او الإدارة العمومية لا يتمتع بالحرية الكاملة في التخطيط لاحتياجات وحركية الموارد البشرية، بل يتوقف ذلك على عدة إجراءات قانونية، مثل موافقة الوزارة الوصية على فتح المناصب المالية، ثم التأشير على المخطط من طرف المصالح المختصة، في الوظيفة العمومية، حتى وان كانت قبلية، فإنها قد تقابل بإجراءات بيروقراطية خاصة في حالة وجود خطأ أو تجاوز قانوني يمكن تصحيحه من طرف المسير في الحالات الأخرى.

- من المعلوم ان إدارة الكفاءات تركز في نشاطاتها التنفيذية على وجه الخصوص على وظائف هامة مثل: التوظيف، الترقية، الحركية، التكوين، إدارة وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت وبالتالي فعندما نسقط تلك الوظائف التنفيذية – التي تعتمد كلية على الكفاءات- على مخطط تسيير الموارد البشرية، فإننا نلاحظ قصورا فيها، حي يخصص المخطط عملية الترقية على أسس محددة قانونا²

وذلك على أساس التسجيل في قوائم التأهيل، بالنسبة للرتب، أما الدرجات فهي

1- أبو القاسم حمدي، نفس المرجع السابق، ص11

2- الامر 03-06 في فصله المتعلق بالترقية مثل الترقية الاختيارية

تتعلق بالأقدمية فقط، والمتتبع لمنهج إدارة الكفاءات يلاحظ ان الترقية لا تتم الا بناء على الكفاءة المستحقة في الرتبة او الوظيفة، حيث لا يمكن الاعتماد على مجرد الاقدمية لترقية الموظف الى رتبة اعلى، بل بمدى توفره على المعارف والمهارات، والقيم والسمات والدوافع، هذه الأخيرة هي المشكلة للكفاءة، حيث تتوقف الترقية على مستوى الكفاءة الذي يسمح للموظف بشغل الرتبة الأعلى، وهذا لا نجده في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

-أما عالية التكوين، فهي أهم وظيفة في مجال تنمية وتطوير الموظفين، حيث يعتمد منهج إدارة الكفاءات على وجود قصور يرجع بالضرورة الى أسباب تتعلق بالموظف ذاته، وذلك في ظل توفر جميع الشروط المناسبة للعمل، فاذا كان السبب كذلك وجب على إدارة الموارد البشرية وضع مخطط وبرنامج تكويني يسد تلك الفجوة بين ما هو مطلوب و ما هو فعلي متوفر، فاذا كان الخلل في المعارف تبرمج دورات تعليمية على شكل محاضرات او ورشات مثلا، اما اذا كان الخلل في المهارة فتبرمج حينئذ برامج تكوينية مثل المرافقة أو الارشاد أو المحاكاة أو لعب الأدوار وغيرها، وذلك حسب طبيعة ملائمة الطريقة التكوينية للاحتياج، والملاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية، فهذا الأخير يراعي بصورة عامة البرامج التكوينية المتوقعة للعام القادم، حيث نجده يركز في الجدول رقم 7 على الخطة التقديرية لتنظيم فترات التكوين للعام القادم وفي الوقت حصر ومراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين في الجدول رقم 12.

- أما الكلام عن عملية النقل والحركية بالنسبة للموظفين، فان هذه الأخيرة تركز في منهج إدارة الكفاءات على إيجاد طريقة لضمان حركية الموظفين بين الوظائف تحمل طابعا تكوينيا، ثقافيا، تعليميا، تحفيزيا للموظفين، أما مخطط تسيير الموارد البشرية فاكتفى فقط بحصر ومتابعة عملية النقل والانتداب والاحالة على الاستيداع للحالات السابقة فقط، وذلك من خلال الجدول رقم 1، وهنا يمكن الحكم مبدئيا على قصور المخطط وعدم تمته بالتفاعل فضلا عن التنبؤ بحركية الموظفين مستقبلا، فالمخطط السنوي لا يمكن المسير من تجسيد خطط مستقبلية بشأن الحركية والنقل، بل يوفر له معلومات يمكن أن تساعد في معرفة حالة الموظفين من نقل، انتداب، إحالة على الاستيداع، حتى يتمكن فيما بعد من اتخاذ قرارات في هذا الشأن¹.

- بخصوص التنبؤ بحركية الموظفين الذين سيحالون الى التقاعد وهي تصنف في منهج إدارة الكفاءات من المهن او الوظائف التي تكون في حالة خطر، نظرا

لحساسية سلم الاعمار فيها، حيث تمثل طبقة الموظفين الذين بلغوا او اقتربوا من سن التقاعد، حيث تشكل هذه الفئة خطرا على المهن من حيث ضعف القدرة الجسدية على العمل، وخصوصا في المهن التقنية التي تتطلب جهدا بدنيا عاليا، ومما يلاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية، خاصة في الجداول 6 و6 مكرر 1 و 6 مكرر 2، حيث توفر هذه المعلومات مصدرا مهما لحالة هرم الاعمار في هذه الفترة.

-اما بخصوص القيم والتي تعتبر مكونا مهما من مكونات الكفاءة، حيث نجد ان مخطط التسيير راعى هذه المسألة، وقدمها في صورة معلومات تتجلى في قسمين، الأولى يعنى بالحالات التأديبية التي يوجد فيها الموظفون، والثانية في المتابعات القضائية للموظفين من طرف العدالة، حيث يتيح هذا الجدول معطيات مهمة جدا حول وضعية القيم داخل المؤسسة او الإدارة العمومية، حتى يتسنى للمسير اتخاذ بعض القرارات المهمة، مثل الترقية، الأجور والمكافآت،... الخ، فنجد على سبيل المثال ان الحالة التأديبية التي يخضع لها الموظف في حالة ارتكابه لخطأ من الدرجة الثالثة أو الرابعة، مثل النقل الاجباري، العزل، الخصم من الراتب، التنزيل في الرتب والدرجات،... الخ¹.

- إضافة الى ما سبق وأوجه القصور التي تم ذكرها، فان من أهم ما يعاب على إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي هو عدم نجاعة نظام التقييم، وعدم الرضا عن نظام الأجور والحوافز ففي ما يتعلق بنظام التقييم نص الأمر 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة على أربعة معايير أساسية للتقييم والذي أضفى عليها صفة موضوعية وهي²:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

وترك إمكانية إضافة معايير أخرى إلى القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية بعض الأسلاك. لكن آليات تطبيق هذا النظام آلية قديمة وغير فعالة وتخضع في كثير من الأحيان الى العشوائية والى الأهواء الشخصية والذاتية للمسؤولين، سواء أكان التقييم الخاص بالترقية أو الخاص بمنح منحة المردودية. اما تعلق بنظام الأجور في الوظيفة العمومية فهو من أكثر القضايا التي تثير الجدل والاحتجاج اليوم في الجزائر، لاسيما من النقابات المختلفة، حيث أن هذا النظام يفتقد العدالة ولا ينال الرضا وبسببه لا تستقر الكفاءات.

1- أبو القاسم حمدي، نفس المرجع السابق، ص13

2- - دحيمان لويبة، نفس المرجع السابق ص90

المطلب الثاني: واقع تنمية الابداع في الوظيفة العمومية

يعد الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة. وهذا ما دفع الإداريين، إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

والإبداع يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل¹.

إن العملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة بمعنى أن الوراثة لها اثر ايجابي أو سلبي على مقدرة الإنسان الإبداعية كما أن الإبداع يمكن أن يكتسب بالتعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد. ومعنى ذلك أن هناك حاجة لوجود أفراد مبدعين لديهم القدرة على اكتشاف الأفكار. إلا أن وجود مثل هؤلاء الأفراد لا يكفي، فلا بد من وجود منظمات أو منشآت تتبنى هذه الأفكار وتحولها إلى سلعة أو خدمة مفيدة لجهة معينة².

والسؤال المطروح هاهنا هو: هل يهتم الموظف العمومي بتبني أفكار موظفيه ويعمل على تنشئة الابداع وتنميته؟ وللدرد على هذا التساؤل لابد من معرفة ماهي مقومات المنظمات المبدعة.

تشير الدراسات على أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المؤسسة الإبداعية أو حتى المتوقعة يمكن تطبيقه في كل الحالات، فالمقومات ليست الا مؤشرات أولية للسير على طريق الابداع، تتغير تبعا لمستوى التطور هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان مقومات البيئة التنظيمية ينبغي بالضرورة ان تتفاعل مع مقومات البيئة الكلية المتغيرة وبخاصة تفاعلها مع مستوجبات التطور الحضاري وفق معطيات الزمان والمكان، ومن أهم مقومات المؤسسة الإبداعية مايلي³:

1- اتاحة الفرصة للمشاركة والتعلم والتدريب المستمرين: تعتبر المؤسسة الإبداعية التدريب واجبا وظيفيا مستمرا ومتجددا لكل العاملين بالمؤسسة، فالتدريب في جوهره جهد نظامي متكامل لتطوير الموارد البشرية، والذي يحتاج الى التخيل من اجل إعادة تأطير القضايا القديمة واكتشاف أفكار جديدة مستقبلية،

1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دارالمسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص48

2- بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 47

3- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص174

فالتدريب بما يتيح من حالات التجريب واختبار يغذي دافعية التجديد والابداع والابتكار عند كل الافراد بالمؤسسة.

2- وضع معايير تقييم موضوعي: تعد معايير تقييم الأداء الأسس الموضوعية للتقييم، التي على أساسها توضع المكافآت والجزاءات، وعليه يجب ان تكون هذه المعايير موضوعية الى اقصى الحدود حتى تتحقق العدالة، من اجل استمالة المبدعين وتشجيعهم على العطاء، والتعبير عن الأفكار وتبادل الراي والتحفيز على المنافسة.

هذا ولا بد من وضع نظام للحوافز مبني على أساس الابداع، تشجيعا على المبادرة والتجديد واستبعاد التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية، وعليه فمن المستحسن عند تقييم الأداء الاخذ بعين الاعتبار الدافعية للمحاولات المتكررة للإبداع والاستكشاف والمبادأة والتجديد، وان يكون التقييم مبني على مدى الاسهام في تحقيق الأداء المتميز.

3- دعم وظيفة البحث والتطوير: ان الابداع الإداري لا يتحقق عن طريق الشعارات والتمنيات، بل يحتاج تحقيق الابداع الى تشكيل فرق البحث والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية حتى تتمكن من تجسيد الأفكار المبدعة على ارض الواقع.

4- وجود قيادة إدارية إبداعية: وهي التي تعمل على تفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الابداع، لاسيما في ظل المنافسة القوية والتغيير المستمر الذي تعرفه البيئة الحالية، فالقيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على مواجهة التحديات وتبني القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية والالتزام بتنفيذها، كما ان القيادة الإبداعية تعطي أهمية خاصة لتنمية الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات والقدرات العقلية والفنية أو ما يطلق عليه الان براس المال الفكري.

5- التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية: أي القدرة على التكيف والتفاعل المتجدد بين المؤسسة والمتغيرات البيئية المحيطة، تتمثل هذه القدرة في تحويل الفرصة التي تتيحها البيئة او التحديات التي تفرضها الى إمكانيات إبداعية تدفع بالمؤسسة الى النجاح، وتعظم قدرتها الإبداعية من خلال الاستفادة من الخبرات المتوافرة في البيئة واستقطابها، مثل التعاون مع مراكز البحث والتطوير والمؤسسات العلمية والجامعية من اجل ابداع حلول عملية وتنفيذها¹.

6- علامة المعاييرة: ان المعاييرة Benchmarking هي الأكثر تأشيراً على موقع المؤسسة الإبداعية، فعن طريق المعاييرة تعرف المؤسسة جيداً هل هي الأولى ام الثانية ام الثالثة في الابداع.

والمعاييرة تكون على ثلاث أنواع الأول: المعاييرة الخارجية مع المنافس الأفضل في السوق، الثاني: المعاييرة الداخلية: أي مقارنة الافراد او الوحدات التنظيمية او الأقسام او الفروع في المؤسسة مع الفرد الأفضل او الوحدة التنظيمية الأفضل او القسم الأفضل او الفرع الأفضل من نفس المؤسسة، أما النوع الثالث: فهو المعاييرة التاريخية أي مقارنة الابداع الحالي مع ابداعات الفترة الماضية.

وتساهم هذه الأنواع الثلاث للمعاييرة في التطوير الحالي والمستقبلي لمنتجات المؤسسة وعملياتها¹.

وسنحاول فيما يأتي اسقاط هذه الخصائص والمقومات على المؤسسات والإدارات العمومية لنعرف مدى توفرها ومدى توافر اهتمام بالإبداع الإداري وتنميته:

1- فيما يخص إتاحة الفرصة للمشاركة والتعلم والتدريب المستمرين: فإن التكوين وكما تم استعراضه في المطلب السابق تشوبه الكثير من النقائص والسلبيات، لاسيما في جدواه ومحتواه ونتائجه، إضافة الى أنه ليست كل الكفاءات تستفيد من التكوين. هذا الواقع الذي يجعل الكفاءات والعاملين بشكل عام لا يجددون معارفهم بالشكل المأمول فيفقدون دافعية التجديد والابداع والقدرة عليه.

2- فيما يخص وضع معايير تقييم موضوعي: فإن معايير تقييم الأداء المنتهجة في الوظيف العمومي هي معايير تفتقد الدقة والموضوعية وتتدخل فيها اعتبارات شخصية ليس لها أحيانا أي علاقة بالعمل، وبالتالي فإن التقييم بعيد عن العدالة، وهذه من أهم الأسباب التي لا تشجع الكفاءات على الابداع والتعبير عن الأفكار والمبادرة بحل المشكلات.

3- فيما يخص دعم وظيفة البحث والتطوير: إذا ما نظرنا الى الهيكل التنظيمي للكثير من المؤسسات والإدارات العمومية نجد أنها تفتقد الى جهاز خاص بالبحث والتطوير فيما عدا المراكز المتخصصة بالبحث والجامعات والمدارس العليا وبعض الهيئات والإدارات المركزية، بينما نجده غير موجود في الكثير من الإدارات الأخرى، لاسيما في الإدارات المحلية، الأمر الذي لا يشجع على الابداع ولا يدفع به نحو الامام.

4- فيما يخص وجود قيادة إدارية إبداعية: فإن الممارسات الإدارية ماتزال قديمة تسيطر عليها ذهنيات الإدارة الرئاسية التسلطية البعيدة عن مفاهيم القيادة الحديثة التي تشجع على الابداع في اطار العمل التشاركي والتعاوني، حيث أنه في كثير من الأحيان نجد التسيير وفق الإدارة بالخوف التي توفر مناخا يتسم بالتوتر والضغوط التي تكبح عملية الابداع.

5- فيما يخص التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية: فإن الإدارات العمومية تتسم بنوع من الانغلاق والجمود على نفسها وانفتاحها على البيئة الخارجية انفتاح محدود، كما أن التعاون مع المؤسسات العلمية والجامعية محدود أيضا، إذ لا وجود لتفاعل حقيقي يجعل الكفاءات داخل الوظيف العمومي تستفيد من معارف جديدة وتطلع على أحدث الأساليب في تسيير مختلف القطاعات والأنشطة التقنية والإدارية، هذا علاوة على عدم مسايرة التكنولوجيات الحديثة.

6- فيما يخص علامة المعايير: فإن المؤسسات والإدارات العمومية لا تهتم بإجرائها، لاسيما المعايير الداخلية، وتقوم بعض المؤسسات بإجراء معايير تاريخية لكنها معايير غير دقيقة تذكر التطور الحاصل -ان وجد- لكنه استقراء غير مبني على أسس علمية ومعايير واضحة ودقيقة، أما المعايير الخارجية فلا توجد مؤسسات مختصة في الجزائر تقوم بذلك، بل توجد هيئات دولية تقوم بذلك ويكفي إعطاء مثال بتصنيف الجامعات الجزائرية عالميا وهو مثال معبر جدا عن مستوى الابداع في الوظيف العمومي، ذلك ان الأمر يتعلق بأكبر مؤسسة عمومية مهتمة بالإبداع ولها القدرة عليه وهي الجامعة حيث توجد الكفاءات العالية ومخابر البحث المتخصصة.

فأكبر ثلاث تصنيفات عالمية لم تدرج ولا جامعة جزائرية ضمن أحسن 500 جامعة في العالم. إذ أسقط تصنيف جامعة "جايو تونج شانغهاي" لأفضل 500 جامعة الجامعة الجزائرية، وإن كان هذا المؤشر يعتمد على معايير عالمية منها جائزة نوبل أو جوائز فيلد للرياضيات، كما لم يتضمنها تصنيف "ذاي أوس" والذي تنشره كل موسم مجلة التايمز الأمريكية. غير أن المؤشر الأقل مصداقية وهو مؤشر "بيومتركس"، فقد صنف جامعة تلمسان في المرتبة 23 إفريقيا وفي المرتبة 4132 عالميا، وهو ما يعني أن أحسن جامعة جزائرية صنفت وفق هذا التصنيف في المرتبة 4132 عالميا¹. هذا عن حال الجامعات فكيف بحال بقية المؤسسات والإدارات العمومية في مجال الابداع وتنميته!!

1- تصنيف سنة 2011، انظر الرابط:

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/123173.html>

إن المنظمات غير المبدعة عادة ما تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهود لحل المشكلات أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بان حل المشاكل أمر يتطلب لعبقيرية وتقتصر على أفراد دون غيرهم أو التماسك بالقواعد والأنظمة السائدة، وكذلك فان غياب الدوافع على الإبداع متمثلة بالحاجة إلى تقدير، بناء على الانجاز والمكافآت والحوافز والاستقلالية والمخاطر وحب الاستطلاع والتحدي حيث أن كل هذه الدوافع قد تحد الأفراد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية!¹

ولاشك أنه في ضوء ما سبق ذكره فإن المؤسسات والإدارات العمومية في مجملها هي منظمات غير مبدعة ولا تعطي العناية الكافية للمبدعين، ويمكن تلخيص أهم الأسباب في ما يلي:

1- نمط الإدارة المتبع نمط قديم رئاسي محض، تسلطي يقتل الإبداع ويسرقه إن حدث، حيث يتبنى الرؤساء الأفكار الإبداعية لمؤوسيهم دون الاعتراف لهم بذلك أمام رؤسائهم.

2- عدم وجود تحفيز حقيقي للإبداع، الأمر الذي يولد اللامبالاة والكسل .

3- الممارسات السلبية في الإدارة (كالتملق الوظيفي، التسلق الوظيفي، المحسوبية، الجهوية،...) كلها أمور تكبح جماح الإبداع.

4- عدم الاهتمام بالحالة الاجتماعية للكفاءات الموجودة وعدم العناية بها على جميع الأصعدة، الأمر الذي يولد عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي فتهجر الكفاءات الوظيف العمومي بحثاً عن تحسين حالتها الاجتماعية وتحقيق طموحاتها المهنية والاجتماعية.

5- جمود الإدارات العمومية وانغلاقها على نفسها، إضافة الى عدم الاهتمام بالبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار ويبقى عملها يقتصر في الاغلب على تسيير وظائفها الروتينية المعتادة.

6- تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري، حيث رغم تمتع المجتمع الجزائري بثقافة ثرية الا ان افراد المجتمع وخاصة العمال يقومون بسلوكات تكاد تكون عكسية وغير ايجابية في العمل².

1- بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 47

2- ناصر داددي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003،

مؤشرات أخرى عن المستوى المتدني للإبداع في الجزائر:

- أدرج التقرير العالمي للابتكارات وأصحاب الأفكار والاختراعات "إنسياد"، الجزائر في المركز 110 عالميا، وحملها مسؤولية إهمال الكفاءات وتهميش الأدمغة، ما تسبب في الهجرة والنزوح إلى أوروبا ودول أخرى من العالم. في ترتيب لقائمة ضمت 125 دولة في العالم، من حيث مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2011، جاءت الجزائر ودول عربية أخرى هي، سوريا، السودان، اليمن، ضمن قائمة الـ 25 دولة الأخيرة في القائمة، وتذيلت هذه الدول الترتيب، بالنظر إلى غيابها عن الساحة الدولية للابتكارات والإبداعات، وتغييب كفاءاتها المهمشة، التي دفعتها الظروف للهجرة بحثا عن ظروف الإبداع بالخارج.

- تعتبر الجزائر من أقل دول العالم استقطابا للكفاءات البشرية والمهارات حيث حلت في الرتبة 104 من أصل 109 دول يشملهم مؤشر مختص في المجال أصدره معهد إنسياد الفرنسي منذ سنة ويأتي هذا التصنيف المتدني في وقت تعجز فيه الحكومة عن وضع حد لهجرة آلاف الأدمغة الجزائرية صوب الخارج¹.

- إن عدد الكفاءات الجزائرية المهاجرة مهم جدا من الناحية الكمية والنوعية، فحسب إحصائيات قدمها وزير الخارجية الجزائري في جواب لأحد نواب البرلمان أن «عدد الكفاءات العلمية ذات المستوى الأكاديمي العالي المقيمة خارج الجزائر والمسجلة رسمياً لدى الهيئات الدبلوماسية والفصلية يفوق 152000 حسب التقديرات الحالية التي بحوزتنا». كما أن "الولايات المتحدة وحدها تحوز على 30000 باحث جزائري، والجزائر تحتل بذلك المرتبة الثالثة بعد فرنسا والصين في توفير اليد العاملة الفنية في كندا"²

- وأبرزت دراسة دولية أخرى شاركت في إعدادها البوابة الجزائرية المتخصصة في التشغيل «اومبلواتيك» أن أغلبية الإطارات الجزائريين 82% مستعدون للذهاب للعمل في الخارج. ويعد البحث عن أجر أفضل أول محفز بالنسبة لـ 70% من الجزائريين الراغبين في الهجرة، وأفادت نتائج هذه الدراسة أن «الجزائريين ينتمون للجنسيات التي تهتم كثيرا بالهجرة وتبرز هذه الدراسة التي شملت عينة تضم 162000 شخص من بينهم 1915 جزائريا و 87% منهم جامعيون أن الدوافع الأخرى لدى الأشخاص الراغبين في القيام بمسار مهني في الخارج يتمثل في التكوين 59%، والبحث عن عقد عمل بمدة غير محدودة 37%³.

1- انظر الى الرابط: <http://www.algpress.com/article-25528.htm>

2- انظر الى الرابط: <http://www.djazairpress.com/algeriapress/1403>

3- انظر الى الرابط: <https://www.sasapost.com/opinion/braingain>

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تبين من خلال دراسة مدى وجود تطبيق لإدارة الكفاءات من عدمه من خلال تحليل ونقد جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومحتواها أنه لا توجد إدارة كفاءات حقيقية مبنية على أسس علمية، وإنما إجراءات بيروقراطية تعتبرها الكثير من النقائص، وتعتمد في النهاية على مدى وجود تخصيصات مالية من طرف الجهات الوصية لتنفيذها بغض النظر عن أي تخطيط علمي للاحتياجات المختلفة لأنشطة إدارة الموارد البشرية فضلا عن إدارة الكفاءات.

كما تبين كذلك أنه ومن خلال مقارنة مظاهر الابداع ودلائله النظرية في المنظمات المبدعة بما هو موجود في المؤسسات والإدارات العمومية واسقاطها عليها أن الوظيف العمومي يفتقر كذلك للإبداع وخاصة لآليات تنميته وتشجيعه.

تمهيد:

بعد التطرق الى واقع إدارة الكفاءات والابداع في الوظيف العمومي من خلال النصوص القانونية والتنظيمية والإجراءات المتبعة والتي تم تسليط الضوء عليها في الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل الاستمرار والتعمق في دراسة هذا الواقع من خلال دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة (معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية) لتأكيد أو نفي ما تم التوصل اليه من تحليل نظري في الفصل السابق.

حيث سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- ✓ أولاً: التعريف بمكان الدراسة
- ✓ ثانياً: اطار الدراسة الميدانية
- ✓ ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة

لقد وقع الاختيار لإعداد البحث والقيم بالدراسة الميدانية على جامعة زيان عاشور بالجلفة لاعتبارات مختلفة أهمها أن الجامعة هي المؤسسة العمومية الأكثر جذبا للكفاءات العالية وهي الوسط الذي يتواجد فيه الابداع أكثر من غيره. وعليه سيتم التطرق الى تعريف الجامعة بشكل عام (المطلب الأول) ثم يتم تناول تعريف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بشكل خاص، باعتباره مكان الدراسة (المطلب الثاني)

المطلب الأول: تعريف جامعة زيان عاشور بالجلفة

أولاً: نبذة تاريخية موجزة عن الجامعة:

- سنة 1990: افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك.
- سنة 2000: تم ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 197-2000 المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة.
- سنة 2009: ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة.
- سنة 2013: استحداث معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بموجب المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية رقم 329/13 المؤرخ في 30 سبتمبر 2013 وأصبحت الجامعة تحتوي على 6 كليات.
- سنة 2016: تم تقسيم كلية "العلوم والتكنولوجيا" بجامعة الجلفة الى كليتين الأولى تحمل نفس التسمية والثانية تحت اسم "كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-73 المؤرخ في 22 فبراير 2016، حيث صار مجموع الكليات بجامعة الجلفة 7 كليات.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية ثلاث نيابات مديريةية مكلفة بما يلي:

- التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات
- تنشيط البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون وترقية ذلك
- التنمية والاستشراف والتوجيه.

ثالثاً: كليات الجامعة:

- تضم الجامعة 7 كليات هي:
- كلية العلوم والتكنولوجيا (بها: دائرة العلوم والتكنولوجيا، دائرة علوم المادة، دائرة الرياضيات والاعلام الآلي).

- كلية الحقوق والعلوم السياسية (بها: دائرة الحقوق، دائرة العلوم السياسية).
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (بها: كلية العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية).
- كلية علوم الطبيعة والحياة (بها: دائرة الفلاحة السهبية والبيطرة، دائرة علوم الأرض والكون، دائرة البيولوجيا).
- كلية الآداب واللغات والفنون (بها: دائرة اللغة والادب العربي، دائرة اللغات الأجنبية، دائرة الفنون).
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (بها: دائرة العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم التجارية، دائرة علوم التسيير).
- معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المطلب الثاني: تعريف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استحدث معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة الجلفة سنة 2013 بموجب بموجب المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية رقم 329/13 المؤرخ في 30 سبتمبر 2013، مخرجاته ليسانس رياضة وماستر رياضة.

يوجد بالمعهد مخبر بحث واحد (المنظومة الرياضية في الجزائر) يحتوي على خمس فرق بحث.

أولا: الهيكل التنظيمي:

مدير المعهد، نائب المدير للدراسات، نائب المدير للبحث العلمي، 3 رؤساء اقسام.

ثانيا: الأقسام:

يوجد ثلاث أقسام: قسم النشاط الرياضي التربوي، قسم التدريب الرياضي النخبوي، قسم النشاط الرياضي.

ثالثا: الموارد البشرية:

يوجد بالمعهد: 47 أستاذا دائما و 50 عاملا وموظفا، كما يوجد بالمعهد 1850 طالب، إضافة الى 27 طالب دكتوراه.

المبحث الثاني: اطار الدراسة الميدانية

بعد تحديد مكان اجراء الدراسة ودوافع هذا الاختيار، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية وتناول مختلف عناصرها وجوانبها من خلال المنهج المعتمد: " منهج دراسة الحالة". حيث يتم استعراض عناصر الدراسة وجوانبها (المطلب الأول) ثم التطرق الى أداة الدراسة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: عناصر وجوانب الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من منطلق أن هذا المنهج يتناول الدراسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة الى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر الى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة في البحث فهو من أكثر المناهج العلمية ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وفي الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

أولاً- العينة ومجالات الدراسة :

1-المجال البشري:

وهو المجال المتعلق بوحدات العينة موضوع الدراسة الميدانية (مجتمع الدراسة) والمتمثلة في شريحة مهمة من شرائح الموظفين التابعين لوظيف العمومي، وهم "أساتذة التعليم العالي"، حيث يمثلون نوع العينة المستهدفة، بينما حجم العينة هو 20 أستاذاً من بين 47 أستاذاً هم مجموع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

2- المجال المكاني:

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهذا لمعرفة اجاباتهم بخصوص إدارة الكفاءات بالكلية ومدى وجود تنمية للإبداع في عملهم وعن العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع الإداري، حيث يمثل أساتذة المعهد عينة الدراسة المستهدفة، كما تم الإشارة الى ذلك سابقاً.

3- المجال الزمني:

استلزمت الدراسة فترة زمنية محددة لجمع المعلومات وتفريغها ومن ثم تحليلها وكانت هذه الفترة من 2 ماي الى غاية 16 جوان سنة 2017 و كانت الفترة الزمنية المرجعية للدراسة ككل منذ صدور الامر رقم: 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ: 15 جويلية سنة 2006 والى غاية اليوم شهر جوان من سنة 2017، باعتبار ما جاء به هذا الامر من مستجدات عما كان يطبق قبله.

4-المجال الموضوعي:
أجريت الدراسة الميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بهدف التعرف على:

- مدى وجود إدارة للكفاءات بكافة أنشطتها بالكلية وبالجامعة ككل.
- وجود عناصر للإبداع الإداري أثناء تأدية الكفاءات لمهامها.
- العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع الإداري.

ثانيا - متغيرات الدراسة:

لجأت الدراسة إلى معالجة المشكلة المطروحة، من خلال الاعتماد على معرفة تأثير عناصر إدارة الكفاءات على الإبداع في الوظيف العمومي، لذلك فقد تم الاعتماد المتغيرات الآتية:

1-2-المتغير المستقل: إدارة الكفاءات والتي تنفرع إلى:

- 1- توظيف الكفاءات. 2- تقييم الكفاءات. 3- تطوير الكفاءات. 4- تعويض الكفاءات والحفاظ عليها.

2-2- المتغير التابع: الإبداع الإداري.

ثالثا - فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تتوفر لدى جامعة الجلفة (معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية) اطار واضح لإدارة الكفاءات منفذ طبقا للأسس العلمية.
- الفرضية الثانية: يوجد ابداع لدى أساتذة المعهد وهناك توجه جاد لتطوير الإبداع لديهم من طرف إدارة المعهد
- الفرضية الثالثة: تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع لدى أساتذة المعهد.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، حيث صمم على ضوء الدراسة النظرية لينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وتضمن الاستبيان (61) عبارة موزعة على خمسة محاور والمتمثلة في المعلومات التعريفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، الوظيفة، الأقدمية)، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير المستقل إدارة الكفاءات والذي شمل (21) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، توظيف الكفاءات (04) عبارات، و(05) عبارات لتقييم الكفاءات، و(05) عبارات لتطوير الكفاءات وأخيراً (07) عبارات لتعويض الكفاءات والحفاظ عليها، أما المحور الثالث من الاستبيان فخصص للمتغير التابع: الإبداع الإداري الذي احتوى على (21) عبارة، في حين احتوى المحور الرابع (محور الربط)

على الأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع، حيث تضمن (08) عبارات، وفي الأخير تضمن المحور الخامس (05) أسئلة عامة.

وبغرض التحليل واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق برنامج اكسل.

تم توزيع (20) استبياناً على (20) أستاذاً من مجموع 47 أستاذاً موجوداً بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة بنسبة (42.55%) ، إلا أن المستعاد منها بلغ (17) استبياناً بنسبة (85%) من إجمالي الاستبيانات، واستبعد منها استبيان واحد لعدم صلاحيته للتحليل، وكان العدد الذي خضع للتحليل (16) استبياناً وهي تمثل (80%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة واستبعاد غير الصالح منها للدراسة، تم جمع وتفريغ المعلومات واستخراج النسب والنتائج بواسطة برنامج اكسل، ولاستكمال الدراسة سيتم التطرق أولاً الى التحليل الوصفي للنتائج (المطلب الأول) ثم يتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: التحليل الوصفي للنتائج

يتناول التحليل الوصفي للنتائج ما يلي:

- التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة العامة.

أولاً- التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.

1- التوزيع حسب الجنس:

الجدول (01): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

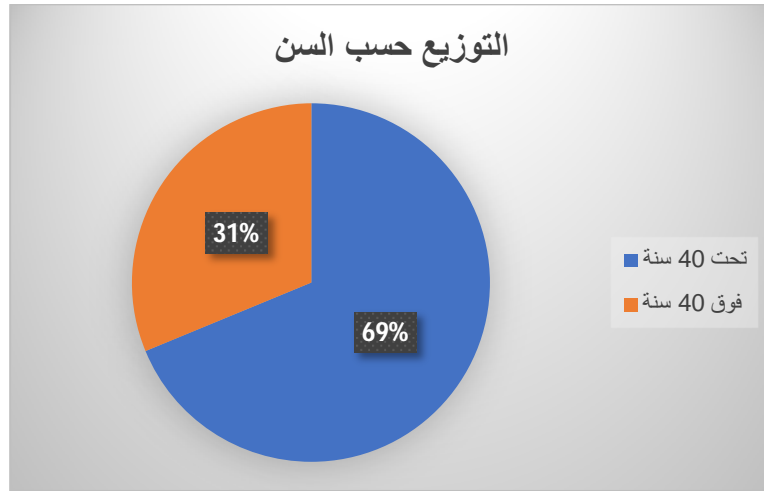
الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	16	00	16
النسبة	100%	00%	100%

يلاحظ من الجدول أن كل الأساتذة هم ذكور بنسبة 100% وربما يعود سبب ذلك إلى طبيعة منطقة الجلفة المحافظة حيث يقل اقبال الفتيات على الدراسات العليا المتعلقة بالتربية البدنية والرياضية

2- التوزيع حسب السن:

الجدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	تحت 40 سنة	فوق 40 سنة	المجموع
العدد	11	5	16
النسبة	68.75%	31.25%	100%

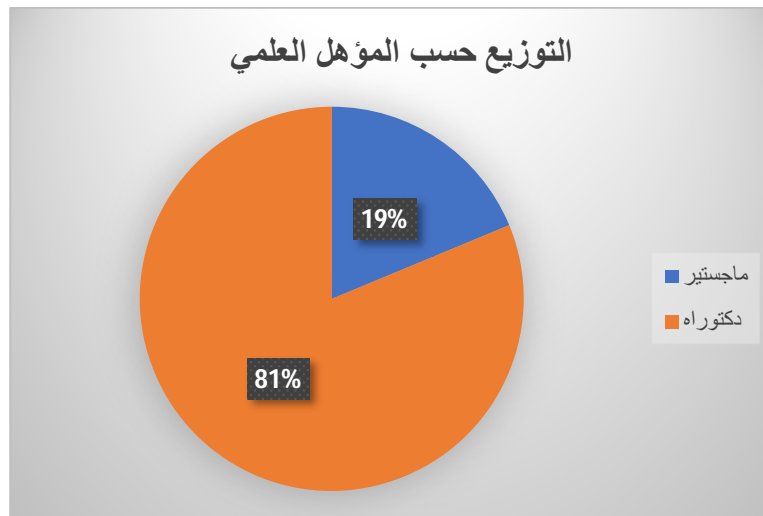


يوضح الجدول والتمثيل البياني أن أغلبية أفراد العينة هم تحت 40 سنة وأقل من الثلث هم فوق سن الأربعين، وربما نجد تفسير ذلك في كون المعهد قد أنشيء منذ سنة 2013 فقط، الامر الذي جعل الإدارة توظف الحاصلين الجدد على الشهادات العليا المطلوبة، وهذا ما قد يخدم أغراض الدراسة كون الشباب لهم الدافعية للإبداع أكثر من أولئك كبار السن.

3- التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	دكتوراه	ماجستير	المؤهل العلمي
16	13	3	العدد
% 100	% 81.25	% 18.75	النسبة

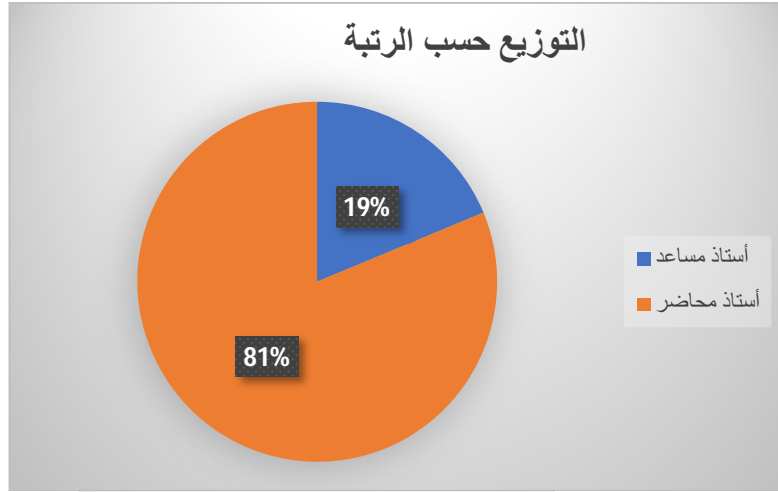


يشير الجدول والتمثيل البياني التابع أن الأغلبية من أفراد العينة (81 %) لهم مؤهل علمي عالي وهو شهادة الدكتوراه بينما الأقلية وهي تعادل الخمس تقريبا لهم شهادة الماجستير، ويعتبر هذا الأمر إيجابيا جدا لخدمة غرض الدراسة وزيادة صدقيتها كون المبحوثين في أغلبهم من ذوي المؤهلات العالية جدا.

4 - التوزيع حسب الرتبة:

الجدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.

الرتبة	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ التعليم العالي	المجموع
العدد	3	13	00	16
النسبة	%18.75	%81.25	%00	%100

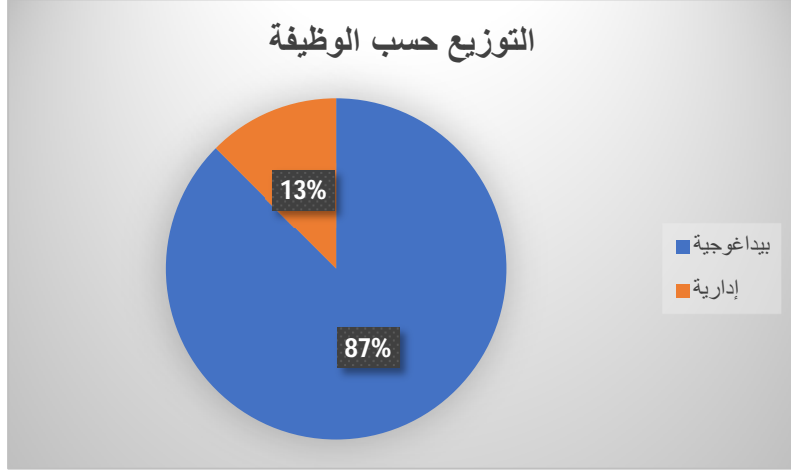


يوضح الجدول والتمثيل البياني الخاص به أن أغلب أفراد العينة (81 %) لهم رتبة أستاذ محاضر بينما الأقلية ممثلين في 3 افراد فقط لهم رتبة أستاذ مساعد بينما لا يوجد أي فرد له رتبة أستاذ التعليم العالي، ويعود السبب في هذا التباين الى سياسة التوظيف المنتهجة.

5 - التوزيع حسب الوظيفة:

الجدول (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	بيداغوجية	ادارية	المجموع
العدد	14	2	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

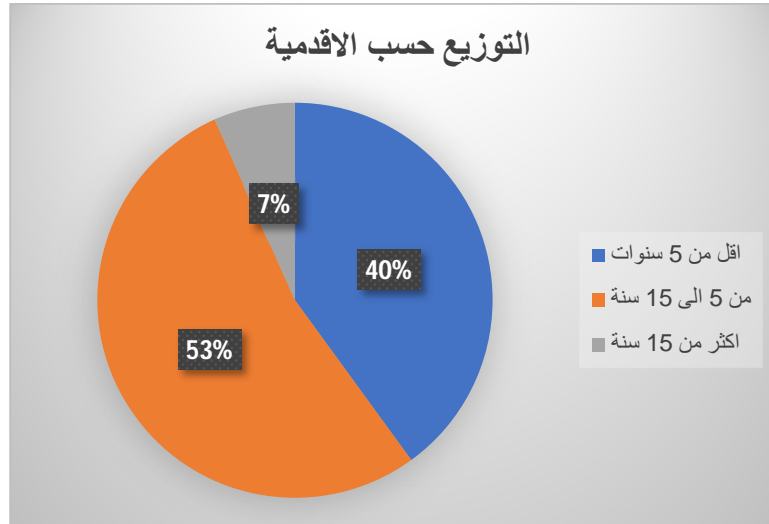


يوضح الجدول السابق والتمثيل الخاص به أن الأغلبية الكبيرة (87%) لأفراد العينة لهم وظيفة بيداغوجية بينما يوجد اثنان فقط لهم وظيفة إدارية، هذا التنوع رغم الفارق الكبير من شأنه خدمة غرض البحث.

6 - التوزيع حسب الاقدمية:

الجدول (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الاقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
العدد	6	8	1	16
النسبة	37.5%	50%	2.25%	100%



يشير توزيع الافراد حسب الاقدمية أن الأغلبية البسيطة هم ممن لهم أقدمية ما بين 5 و15 سنة، بينما تبلغ نسبة من لهم اقدمية أقل من 5 سنوات (40%) في حين أن نسبة من لهم اقدمية طويلة لأكثر من 15 سنة هي (7%)

وتشير هذه النسب ان الأغلبية من المبحوثين (الاكثر من 5 سنوات: 60 %) لهم خبرة جيدة في عملهم، الامر الذي يخدم بدوره غرض البحث وجودة الإجابات وصدقيتها.

ثانيا - التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

1 - المتغير المستقل إدارة الكفاءات:

وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة بإدارة الكفاءات على النحو الآتي:

1-1- نتائج التحليل الخاصة بتوظيف الكفاءات:

العبارة	نسبة الإجابات "نعم"	نسبة الإجابات "لا"	نسبة الإجابات "غير متأكد"
1- القائمون بعملية الاستقطاب بالجامعة من ذوي الكفاءة	37.5%	18.75%	43.75%
2- تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهلات العلمية العالية	50%	31.25%	18.75%
3- تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات	12.5%	68.75%	18.75%
4- تتسم عملية التوظيف بالشفافية والعدالة	25%	31.25%	43.75%
مجموع نسب المتغير الفرعي	31.25%	37.5%	31.25%

توظيف الكفاءات

2-1- نتائج التحليل الخاصة بتقييم الكفاءات:

العبارة	نسبة الإجابات "نعم"	نسبة الإجابات "لا"	نسبة الإجابات "غير متأكد"
5- تهدف الجامعة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة وضعف الكفاءات البشرية لديها	37.5%	25%	37.5%
6- يقدم نظام التقييم المتبع في الجامعة معلومات للكفاءات البشرية عن مستوى أدائهم	31.25%	31.25%	37.5%
7- تتم عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات	43.75%	31.25%	25%
8- تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية	25%	37.5%	37.5%
9- تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية	12.5%	37.5%	50%
مجموع نسب المتغير الفرعي	30%	32.5%	37.5%

تقييم الكفاءات

3-1- نتائج التحليل الخاصة بتطوير الكفاءات:

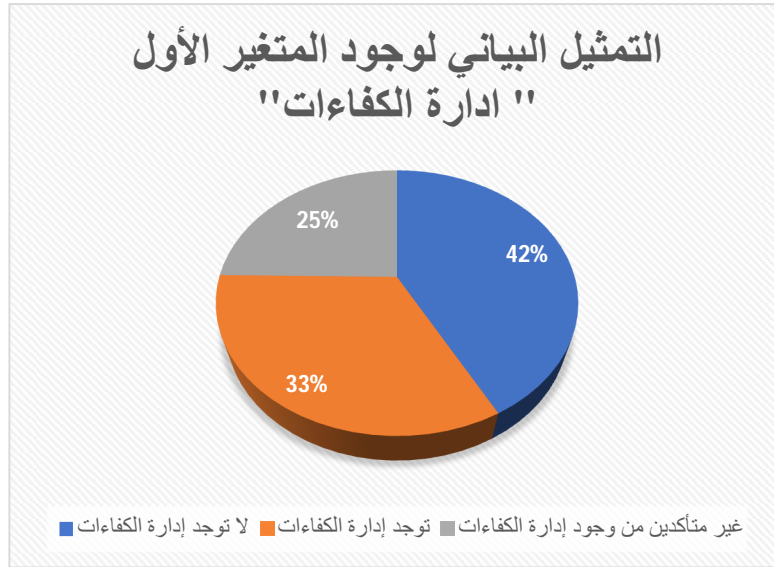
نسبة الإجابات الإيجابية بي: "غير متأكد"	نسبة الإجابات الإيجابية بي: "لا"	نسبة الإجابات الإيجابية بي: "نعم"	العبرة	تطوير الكفاءات
%12.5	%56.25	%31.25	10- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة	
%25	%25	%50	11- يساهم التكوين المتبع في زيادة المعارف وتطوير الأداء	
%25	%50	%25	12- تبذل الجامعة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية	
%12.5	%56.25	%31.25	13- توفر ادارة الجامعة البيئة مشجعة على التعلم والتطوير	
%18.75	%43.75	%37.5	14- تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في التكوين	
%18.75	%46.25	%35	مجموع نسب المتغير الفرعي	

4-1- نتائج التحليل الخاصة بتعويض الكفاءات:

نسبة الإجابات الإيجابية بي: "غير متأكد"	نسبة الإجابات الإيجابية بي: "لا"	نسبة الإجابات الإيجابية بي: "نعم"	العبرة	تعويض الكفاءات والحفاظ عليها
%18.75	%50	%31.25	15- يوجد اهتمام بالتحفيز في الجامعة	
%18.75	%50	%31.25	16- يركز نظام التحفيز في الجامعة على الحوافز المادية	
%18.75	%56.25	%25	17- تعمل إدارة الجامعة على تقديم تحفيز معنوي للكفاءات	
%12.5	%37.5	%50	18- نظام الأجور والتعويضات المطبق عادل ومرضي	
%12.5	%56.25	%31.25	19- تطبق إدارة الجامعة نظام لمكافأة الجهود المبذولة وتشجيع المتميزين	
%6.25	%62.5	%31.25	20- تهتم الجهات المعنية بتحديث نظامي الأجور والمكافآت باستمرار	
%25	%37.5	%37.5	21- تهتم إدارة الجامعة بالحفاظ على الكفاءات (من الانتقالات) وتحقيق الولاء لديها	
%16.07	%50	%33.93	مجموع نسب المتغير الفرعي	

تشير نتائج التحليل الوصفي الخاص بالمتغيرات الفرعية (الأبعاد) الأربعة مجتمعة و المكونة للمتغير الرئيسي المستقل: "إدارة الكفاءات" أن أغلبية أفراد العينة يرون بعدم وجود إدارة للكفاءات من خلال العبارات المختلفة التي طرحت عليهم وذلك بنسبة: (41.56%)، في حين ترى نسبة (24.39%) أنهم غير متأكدين من وجود إدارة الكفاءات، بينما ترى نسبة (32.54%) أن هناك إدارة للكفاءات بمعهد التربية الرياضية والبدنية بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

الإجابات المقترحة			عناصر إدارة الكفاءات
غير متأكد	لا	نعم	
31.25	37.5	31.25	توظيف الكفاءات
37.5	%32.5	%30	تقييم الكفاءات
%18.75	%46.25	%35	تطوير الكفاءات
%16.07	%50	%33.93	تعويض الكفاءات
%24.39	%41.56	%32.54	مجموع المتغير المستقل



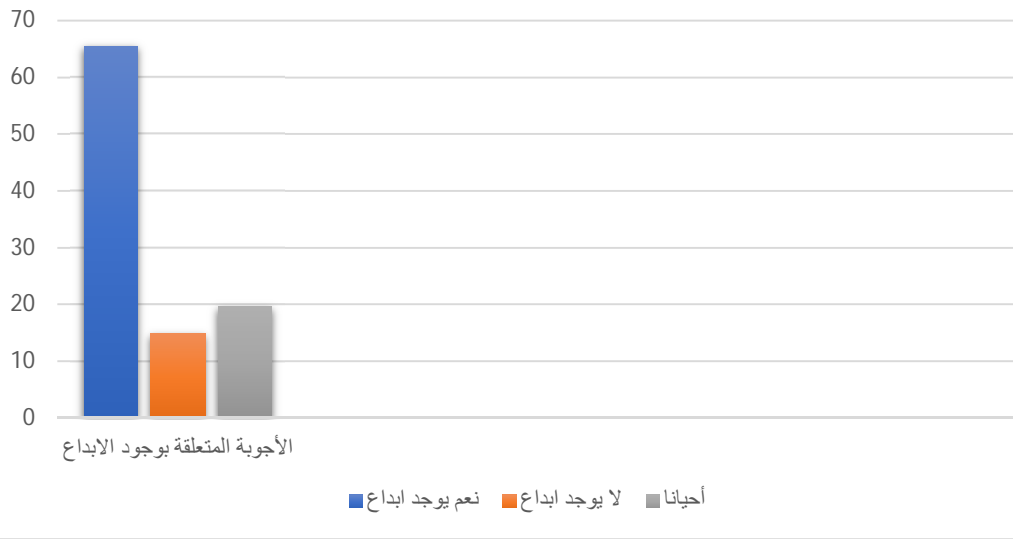
2 - المتغير التابع تنمية الابداع:

وقد بينت نتائج التحليل الخاصة بتنمية الابداع ما يلي:

نسبة الإجابات الإيجابية ب: "أحياناً"	نسبة الإجابات ب: "لا"	نسبة الإجابات ب: "نعم"	العبارة
%6.25	%18.75	%75	22- أسعى دائماً للتميز في أداء مهامي
%31.25	%18.75	%50	23- أدرس جيداً مختلف القضايا المطروحة في عملي قبل الحكم عليها وابداء رأيي بخصوصها
%00	%12.5	%87.5	24- أستمتع للانتقادات والآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها
%00	%12.5	%87.5	25- أحب التجديد وأسعى إليه دائماً
%18.75	%18.75	%62.5	26- أعبر عن افكاري وأحاول اقناع الجميع بها
%50	%00	%50	27- عندي القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف أثناء العمل
%37.5	%6.25	%56.25	28- أسعى باهتمام لتحليل مختلف قضايا العمل وإجراءاته لإيجاد آليات وطرق جديدة فيه
%6.25	%12.5	%81.25	29- أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تطبيقه ميدانياً
%37.5	%18.75	%43.75	30- أملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
%25	%6.25	%68.75	31- أركز على المشاكل التي أواجهها في عملي وأسعى بجد لحلها
%31.25	%12.5	%56.25	32- عندي القدرة على طرح وتطوير بدائل عديدة للمشاكل التي أواجهها
%18.75	%12.5	%68.75	33- أحرص على التدقيق في عملي وإيجاد أوجه القصور والخطأ فيه
%18.75	%31.25	%50	34- أحب المجازفة والخروج عن المألوف
%18.75	%6.25	%75	35- أكره الروتين في الإجراءات وتكرار نفس الطرق والأساليب
%6.25	%25	%68.75	36- أرفض الأخطاء الموجودة في العمل وان كانت شائعة الحدوث
%25	%6.25	%68.75	37- أحب طرح وتطبيق الأفكار والأعمال الإبداعية دون تردد و دون الخوف من الفشل والمساءلة
%6.25	%31.25	%62.5	38- لي علاقات شخصية متميزة مع جميع الرؤساء والزعماء في العمل
%12.5	%18.75	%68.75	39- أتفاعل بجدية وإيجابية في الاجتماعات وأطرح أفكاراً واستفيد وأفيد في جميع المواضيع المطروحة
%18.75	%18.75	%62.5	40- أتصل بسهولة بالرؤساء في العمل
%12.5	%12.5	%75	41- أتصل على جميع المعلومات التي أريدها والتي تفيديني في عملي بسهولة ودون أي أشكال
%31.25	%12.5	%56.25	42- أحرص على الاتصال بأخصائيين وباحثين في مجال عملي من خارج الجامعة قصد تنمية وتجديد معارفي
%19.64	%14.88	%65.47	

عناصر الإبداع الإداري: (الإصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف، سعة الاتصالات)

الأعمدة البيانية الخاصة بالابداع

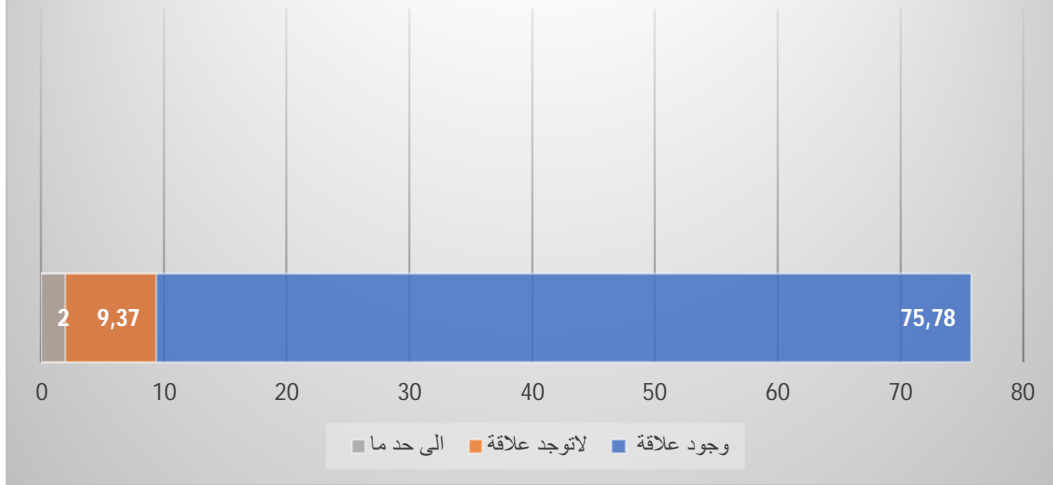


ان التحليل الوصفي للإجابات الخاصة بالإبداع الموضحة في الجدول والتمثيل البياني الخاص به السابقين يوضح أن الأغلبية من أفراد العينة (65.47%) ترى أنها تقوم بالإبداع في أداء مهامها من خلال مختلف عناصر الابداع المعبر عنها في العبارات المقدمة لهم، بينما ترى نسبة من العينة أنهم يبدعون أحيانا فقط (19.64%)، في حين قالت نسبة (14.88%) أنهم لا يبدعون في عملهم.

3 - تحليل محور الربط بين المتغيرين (العلاقة بين المتغيرين):

العلاقة	نسبة الإجابات "نعم"	نسبة الإجابات "لا"	نسبة الإجابات "ما"
43- وجود قيادة ناجحة وفعالة من شأنه أن ينمي الابداع في المنظمات	81.25%	6.25%	12.5%
44- تطبيق سياسة توظيف ناجحة من شأنه جذب كفاءات مبدعة	62.5%	12.5%	25%
45- تقييم الجهود المبذولة بشكل علمي وعادل يبعث نحو الابداع	81.25%	6.25%	12.5%
46- وضع برامج تكوين مختلفة يطور المهارات ويحسن من الأداء	75%	12.5%	12.5%
47- تنفيذ نظام للحوافز والمكافآت يخلق الحماس لدى الكفاءات للتميز	68.75%	12.5%	18.75%
48- وجود نظام للأجور مرضي وعادل يؤثر إيجابا على العطاء الخلاق	75%	12.5%	12.5%
49- بيئة العمل والثقافة التنظيمية تتحكمان في بعث الابداع والعكس	87.5%	6.25%	6.25%
50- وجود الرضا والأمان الوظيفيين عاملان مهمان في تنمية الابداع	75%	6.25%	18.75%
	75.78%	9.37%	14.84%

التمثيل البياني المتعلق بوجود العلاقة بين ادارة الكفاءات وتنمية الابداع الاداري



إن التحليل الوصفي لنتائج عبارات محور الربط بين المتغيرين المستقل "إدارة الكفاءات" والمتغير التابع "الابداع الاداري" المبينة من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين يظهر أن نسبة كبيرة تشكل أغلبية واضحة من أفراد العينة (75.78%) ترى أن هناك علاقة بين المتغيرين بينما ترى نسبة قليلة (9.37%) بعدم وجود علاقة، في حين ترى نسبة قليلة جدا (2%) أن العلاقة موجودة لكنها ضعيفة.

ثالثا - التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة العامة.

1- بخصوص السؤال: "هل توجد إدارة كفاءات حقيقية، علمية ومنتطورة بجامعة الجلفة (معهد التربية البدنية والرياضية)؟": كانت الإجابات في أغليبتها (68.75%) تقول بعدم وجود إدارة للكفاءات في الجامعة بينما أجاب (12.5%) بوجودها، في حين أجاب (18.75%) بوجودها الى حد ما.

2- بخصوص السؤال: "كيف ترى العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع بشكل عام؟": كانت الإجابات في أغلبها ترى بوجود علاقة طردية بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع (62.5%)، بينما رأى (12.5%) أنه لا توجد علاقة، في حين رأى أنها (6.25%) علاقة ضعيفة و (6.25%) أنها علاقة غير متوازنة

3- بخصوص السؤال: "الى أي مدى يوجد ابداع اداري وتوجد تنمية له في جامعة الجلفة؟": رأى (62.5%) أنه لا يوجد ابداع وتنمية له في جامعة الجلفة (معهد التربية البدنية والرياضية)، بينما أجاب (25%) بأنه يوجد ابداع اداري ولكن بشكل ضعيف، في حين رأى (12.5%) بوجود الابداع ووجود تنمية له بشكل كبير.

4- بخصوص السؤال: "من خلال تجربتك العملية. ماهي أهم معوقات الابداع في نظرك؟" فيمكن تلخيص الإجابات كالتالي:

- 1- سوء التسيير وعدم كفاءة الإدارة
- 2- عدم وجود التشجيع المادي والمعنوي
- 3- عدم وجود الكفاءات اللازمة
- 4- عدم اعتماد الدراسات والبحوث في تطوير الإدارة وعدم الاهتمام بالمبدعين
- 5- البيروقراطية والعوائق الإدارية ووجود مناخ تنظيمي غير ملائم
- 6- نقص التكوين ونقص التنسيق والرقابة

5- بخصوص السؤال: "هل يكمن الخلل من وراء غياب إدارة كفاءات حقيقية و ضعف للإبداع في قصور وتخلف النصوص المتعلقة بالوظيف العمومي، أم في سوء التنفيذ؟ أم في كليهما؟" فيمكن تلخيص الإجابات كالتالي:
رأى (81.25%) بأن الخلل من وراء غياب إدارة كفاءات حقيقية وضعف للإبداع راجع الى القصور والتخلف الموجود في النصوص القانونية (قانون الوظيفة العمومية) وأيضا في سوء تنفيذها، بينما رأى (6.25%) بأن الخلل يمكن في النصوص فقط، ورأى (12.5%) بأن الخلل يكمن في سوء التنفيذ فقط.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- ان نتائج اختبار فرضيات الدراسة يظهر بوضوح وجود علاقة ترابطية تكاد تكون تلازمية وطرديّة تتأثر إيجابا وسلبا بين إدارة الكفاءات والابداع الإداري وتنميته، فتحقيق عناصر إدارة الكفاءات وتجسيد أنشطتها يؤثر إيجابا على تنشئة الابداع وتنميته لدى الكفاءات والعكس صحيح فغياب إدارة الكفاءات الفعالة يحد كثيرا من الابداع الإداري ويثبط عزيمة الكفاءات ويثبط دافعيتهم نحو الابداع والابتكار.

وكل عنصر من عناصر إدارة الكفاءات له تأثيره الخاص على الابداع سواء بالسلب أو الايجاب لكن بدرجات متفاوتة، حيث تشكل بيئة العمل والثقافة التنظيمية أهم مؤثر في الابداع، يلي ذلك وجود قيادة فعالة وناجحة وتطبيق نظام تقييم عادل للكفاءات وبدرجة أقل نوعية برامج التكوين وكفاءة نظامي الأجور والحوافز وفي الأخير تأتي سياسة التوظيف المنتهجة.

- لا توجد إدارة كفاءات حقيقية في الوظيف العمومي ولا تزال المؤسسات والإدارات العمومية في الاغلب تمارس إدارة لشؤون الموظفين بمعناها التقليدي وتعترى مضامين وإجراءات اعداد وتنفيذ المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية الكثير من العيوب والنقائص التي تجعل سياسات التوظيف والتقييم والتكوين تفتقر الى النجاعة، كما أن نظام التعويضات والأجور خاصة غير عادل ولا يحقق الرضا بين الكفاءات.

- تفتقد الوظيفة العمومية الى الابداع الإداري، حيث لا يوجد تشجيع له وسط الكفاءات وان وجد بعض الابداع فهو يعود الى الدوافع الشخصية للمبدعين وليس لوجود إجراءات تنظيمية تعمل على تنميته والاهتمام به من طرف مختلف الهيئات

والمؤسسات والإدارات التابعة للوظيفة العمومي، لذلك الوظيفة العمومي غارق في الجمود والإجراءات البيروقراطية والروتينية القديمة. لقد ظهر من خلال نتائج الاستبيان أن نسبة الابداع مرتفعة نوعا ما، حيث ظهر ذلك من خلال عبارات المحور الثالث المتعلق بالمتغير التابع " تنمية الابداع"، وعليه فالإبداع موجود حسب اغلبية آراء العينة، بينما جاءت الإجابات في المحور الخامس عن السؤال الثالث - المتعلق بمدى وجود ابداع في جامعة الجلفة ومدى وجود تنمية له - في اغلبها بأنه لا يوجد ابداع في الجامعة ولا توجد تنمية له، وهذا يظهر من أول وهلة أن هناك تناقضا صارخا في إجابات العينة عن موضوع الابداع، لكن التمعن في ذلك وتحليله يرفع هذا اللبس، ذلك أنه ونظرا لان الابداع له دافعان دافع تنظيمي يتعلق بمدى اهتمام المنظمة بالإبداع والمبدعين وتوفير لهم كل السبل الكفيلة بتفجير كل ما لديهم من طاقات كامنة واستخراج أفكارهم الإبداعية، ودافع آخر شخصي ذاتي يتعلق بالموظف نفسه ومدى حبه للإبداع والتجديد وحل المشكلات وكرهه للروتين والتكرار، وبناء على ذلك كانت الإجابات في المحور الثالث تقول في اغلبها بوجود الابداع لان المقصود هنا هو الابداع بالدوافع الشخصية (صياغة العبارات الشخصية تدل على ذلك) ، بينما كانت الإجابات في المحور الخامس تقول بالعكس لأن المقصود هاهنا هو الابداع المتولد عن الدوافع التنظيمية التي توفرها الجامعة من اجل الابداع.

- إن افتقاد الوظيفة العمومية لإدارة الكفاءات وللإبداع الإداري يعود لقصور في مضمون النصوص القانونية والتنظيمية المعنية، كما يعود أيضا لسوء التنفيذ بسبب الممارسات السلبية في الإدارة الجزائرية.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية والتي كان معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مكانا لها من خلال استهداف أساتذة المعهد كعينة لها، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، هذه الأخيرة كانت نتائجها موافقة للوصف التحليلي للدراسة النظرية التي تم تناولها في الفصل الثالث، حيث تم اثبات وجود العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع، كما نفى أفراد العينة المبحوثين الفرضتين الباقيتين، أي عدم وجود تطبيق لإدارة الكفاءات وعدم وجود للإبداع وتنميته في الوظيف العمومي

خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة نقول أن إدارة الكفاءات كطرح ونهج حديث في إدارة الموارد البشرية تسعى للعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه من خلال مباشرة أنشطتها وفق أسس علمية مدروسة، بدءاً من توظيف الكفاءات ومروراً بحسن تقييمها ونجاعة سبل تطويرها وعدالة تعويضها.

كل ذلك من أجل المحافظة عليها وصيانتها وحفظها من الانتقال والخروج من المنظمة، في استثمار حقيقي للإنسان باعتباره المورد الأهم والأعلى.

ولا شك أن التسيير المحكم للكفاءات يحقق لهذه الأخيرة الرضا والالتزام الوظيفين داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الولاء للمنظمة، حيث يسعى الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي يؤثر على الأداء وفعاليتها.

إن هذا التسيير الفعال يخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار وتزيد من دافعية الكفاءات نحو الإبداع نتيجة ازدياد حماسهم ورغبتهم في تحسين عملهم وتطوير أدائهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب وبشكل مباشر على أهداف المنظمة ليست ظرفية والآنية فحسب بل حتى الاستراتيجية منها، وبالتالي تحقق المنظمة التكيف المطلوب والتطور المنشود.

وعليه تظهر هاهنا العلاقة التأثيرية والتلازمية القوية بين إدارة الكفاءات والإبداع الإداري، حيث تؤثر كل العناصر المكونة لإدارة الكفاءات في تنشئة الإبداع وتنميته، لكن بدرجات متفاوتة (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويض الكفاءات).

إن واقع إدارة الموارد البشرية في التوظيف العمومي في الجزائر يظهر بجلاء أنه لا يزال يقبع في الممارسات التقليدية والقديمة، والتي لا تتعدى في كثير من المؤسسات العمومية تسيير شؤون الموظفين، حيث لا يزال قانون التوظيف العمومي والنصوص المطبقة له، وآليات تسيير المسار المهني للموظفين يتسمون بالثقل وقدم المنهج المستخدم (المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية) ونقص الفعالية والعدالة بسبب البعد عن الأسس العلمية المفروضة في إدارة الموارد البشرية من جهة وبسبب الممارسات السلبية في التسيير والانحرافات التي يشهدها هذا الأخير من جهة أخرى.

هذا الواقع السيء لإدارة الكفاءات في التوظيف العمومي في الجزائر أثر بشكل مباشر على كمية ونوعية الإبداع الإداري، حيث أنه لا يمكن للكفاءات الموجودة

أن تبذع في بيئة غير مشجعة كهذه، لذلك كان واقع الابداع ليس اقل سوءا بالضرورة.

ان هذا المناخ ثبط العزائم وأصاب الكفاءات بالإحباط فقتلت فيها روح المبادرة وخنق فيها حب الابداع والسعي اليه.

لا يمكن لأداء المؤسسات والإدارات العمومية للدولة (الوظيف العمومي) أن يتطور إلا إذا تم تثمين الكفاءات وتحفيزها وتطويرها والمحافظة عليها من خلال إدارة علمية فعالة، بواسطة إعادة النظر في النصوص القانونية والتنظيمية للوظيف العمومي وتحديثها بتكريس السبل الكفيلة بتشجيع الابداع وتنميته باستمرار.

إن هذا فقط ما من شأنه وقف النزيف الحاد الذي يعرفه الوظيف العمومي من الكفاءات نحو القطاعات الأخرى ونحو الخارج فيما يسمى بهجرة الأدمغة الجزائرية نحو الخارج.

وهذا ما يجب أن يفتح باب النقاش العلمي الجاد والقيام بالدراسات اللازمة والمعقمة حول سبل تحسين وتطوير هذا الوضع المزري الذي طال أمده، ولفت الانتباه لأهمية تجسيد إدارة كفاءات حقيقية بكل ما تتضمنه من عناصر وأنشطة لبعث الابداع وضرورة تنميته من أجل الرقي بالمنظمات وتحديث طرق تسييرها لجعلها تحقق أهدافها المرسومة بالفعالية اللازمة.

إن إصلاح الوظيف العمومي بإيلاء الأهمية والعناية اللازمين لإدارة الكفاءات وتنمية الابداع في الإدارات والمؤسسات العمومية لم يعد مطلبا ظرفيا واختياريا، بل أصبح ضرورة قصوى لا مناص من القيام به دون تأخير في ظل العولمة وما افرزته من متغيرات كثيرة ومتسارعة، وفي ظل منافسة لا ترحم على جميع المستويات.

كل ما سبق يجعل من المسؤولين في الدولة وأصحاب القرار في المؤسسات المركزية خاصة من جهة والباحثين الأكاديميين من جهة أخرى أمام حتمية إعطاء هذا الموضوع الاهتمام الذي يستحق في المستقبل القريب.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، 2006
- 2- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 3- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004
- 4- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010
- 5- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 6- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011
- 7- ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2008
- 8- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003
- 9- محمد عواد الزييات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
- 10- عبد الحليم محمود السيد، كتابك: الابداع، دار المعارف، مصر، 2009
- 11- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009
- 12- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009
- 13- النجار. فريد، إدارة الأعمال الاقتصادية العالية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية. مصر. 2009.
- 14- يحي سليم ملحم، التمكين: مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الثانية، 2009
- 15- إسماعيل الملحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، سوريا : منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003
- 16- أسامة خيرى، القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013

- 17- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007
- 18- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003
- 19- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013
- 20- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
- 21- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومه، الجزائر، 2013
- 22- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003

2-المجلات والدوريات:

- 23- كمال منصوري، أ.سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع جوان 2010
- 24- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11 / 2012
- 25- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 9، العدد الثالث، 2013
- 26- نشرة النخبة الإدارية، مركز النخبة للإعلام الإداري، العدد 62، 2003
- 27- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 90، 2011
- 28- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، 16 (1)، 2015

3-الملتقيات العلمية:

- 29- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004

30- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011

31- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011

32- زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الاردن، 2004

33- طلال نصير، نجم العزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، الجزائر، 2011

34- شريف غياط ، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة قلمة، الجزائر، 2010

35- أبو القاسم حمدي، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2015

4-النصوص القانونية والتنظيمية:

36- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في: 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46

37- المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29-04-1995

38- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273،الصادرة في1995/12/30 بين المديرية العامة للوظيفة العمومية ومديرية الميزانية

39- التعليمات رقم 6 الصادرة في 10/02/2004

40- التعليمات رقم 27 الصادرة بتاريخ 2005/6/5 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية

41- المرسوم التنفيذي رقم 197-2000 المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة

42- المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة، ج ر العدد: 02

43- المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية رقم 329/13 المؤرخ في 30 سبتمبر 2013، ج ر العدد: 49

44- المرسوم التنفيذي رقم 16-73 المؤرخ في 22 فبراير 2016

5- الأطروحات والرسائل العلمية:

- 45- محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، 2015
- 46- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2015
- 47- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، 2012
- 48- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2005
- 49- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013
- 50- المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2009
- 51- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، 2008
- 52- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية التسيير وعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2007
- 53- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة العامة، 1425 هـ
- 54- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012
- 55- توفيق العطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، 2009
- 56- خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، 2011
- 57- محمد كريم- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، 2010

- 58- دحيان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012
- 59- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006
- 60- سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، مذكرة شهادة ماستر، 2016
- 61- بوضياف عبد القادر، المسار المهني للموظف العام في القانون الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2015

6- روابط الانترنت:

- 62- أحمد السيد كردي، الكفاءات الإدارية،
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159256>
- 63- محمد عبد الله المغربي، الابداع والابتكار في الإدارة المعاصرة،
<https://hrdiscussion.com/hr18876.html>
- 64- مقال تصنيف الجامعات الجزائرية، بوابة الشروق،
<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/123173.html>
- 65- انظر الى الرابط:
<http://www.algpress.com/article-25528.htm>
- 66- انظر الى الرابط:
<http://www.djazairess.com/algeriapress/1403>
- 67- انظر الى الرابط:
<https://www.sasapost.com/opinion/braingain>

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

- 68-Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck,Belgique, 2006
- 69- Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris 1996
- 70-Jean-Marie Peretti: Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005
- 71- Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation , Paris, 2000

72- Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris,France,2006

73- Sandrine Frenez-Walch, Francois Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, Librairie Vuibert.Paris,France,2006

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات أساتذة كلية التربية البدنية بجامعة زيان عاشور بالجلفة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج الخاصة بشهادة الماسر تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والموسومة بـ: "إدارة الكفاءات وتنمية الابداع، العلاقة وواقع التطبيق في.. الوظيف العمومي" (دراسة حالة: جامعة زيان عاشور بالجلفة: كلية التربية البدنية).

يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان الموائية، وذلك بإبداء رأيكم بكل موضوعية بخصوص كل عبارة من عبارات الإستبيان -حسب ما ترونه مناسبا- علما بأن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والامتنان لحسن تعاونكم

/ الأستاذ المسرف: الدكتور الكر محمد

الطالب: دعلوس الأخضر

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: معلومات شخصية.

فضلاً: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: تحت 40 سنة فوق 40 سنة
- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه
- الرتبة: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ التعليم العالي
- الوظيفة: بيداغوجية إدارية (رئيس قسم، نائب رئيس قسم، نائب عميد، مسؤول تخصص،...)
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بوجود إدارة الكفاءات

فضلاً: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

تأكد	لا	نعم	العبارة	تطوير الكفاءات
			1- القائمون بعملية الاستقطاب بالجامعة من ذوي الكفاءة	
			2- تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهلات العلمية العالية	
			3- تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات	
			4- تنسم عملية التوظيف بالشفافية والعدالة	

تأكد	لا	نعم	العبارة	تقييم الكفاءات
			5- تهدف الجامعة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة وضعف الكفاءات البشرية لديها	
			6- يقدم نظام التقييم المتبع في الجامعة معلومات للكفاءات البشرية عن مستوى أدائهم	
			7- تتم عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات	
			8- تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية	
			9- تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية	

تأكد	لا	نعم	العبارة	تطوير الكفاءات
			10- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة	
			11- يساهم التكوين المتبع في زيادة المعارف وتطوير الأداء	
			12- تبذل الجامعة جهداً كافياً في مجال تطوير الكفاءات البشرية	
			13- توفر ادارة الجامعة البيئة مشجعة على التعلم والتطوير	

			14- تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في التكوين

غير متأكد	لا	نعم	العبارة	تعويض الكفاءات والحفاظ عليها
			15- يوجد اهتمام بالتحفيز في الجامعة	
			16- يركز نظام التحفيز في الجامعة على الحوافز المادية	
			17- تعمل إدارة الجامعة على تقديم تحفيز معنوي للكفاءات	
			18- نظام الأجور والتعويضات المطبق عادل ومرضي	
			19- تطبق إدارة الجامعة نظام لمكافأة الجهود المبذولة وتشجيع المتميزين	
			20- تهتم الجهات المعنية بتحديث نظامي الأجور والمكافآت باستمرار	
			21- تهتم إدارة الجامعة بالحفاظ على الكفاءات (من الانتقالات) وتحقيق الولاء لديها	

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بوجود الإبداع

فضلاً: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

أحيانا	لا	نعم	العبارة
			22- أسعى دائما للتميز في أداء مهامي
			23- أدرس جيدا مختلف القضايا المطروحة في عملي قبل الحكم عليها وابداء رأبي بخصوصها
			24- أستمتع للانتقادات والآراء المخالفة لرأبي وأحاول الاستفادة منها
			25- أحب التجديد وأسعى اليه دائما
			26- أعبر عن افكاري وأحاول اقناع الجميع بها
			27- عندي القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف أثناء العمل
			28- أسعى باهتمام لتحليل مختلف قضايا العمل واجراءاته لإيجاد آليات وطرق جديدة فيه
			29- أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تطبيقه ميدانيا
			30- أملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
			31- أركز على المشاكل التي أواجهها في عملي وأسعى بجد لحلها
			32- عندي القدرة على طرح وتطوير بدائل عديدة للمشاكل التي أواجهها
			33- أحرص على التدقيق في عملي وإيجاد أوجه القصور والخطأ فيه
			34- أحب المجازفة والخروج عن المألوف
			35- أكره الروتين في الإجراءات وتكرار نفس الطرق والأساليب
			36- أرفض الأخطاء الموجودة في العمل وان كانت شائعة الحدوث
			37- أحب طرح وتطبيق الأفكار والأعمال الإبداعية دون تردد و دون الخوف من الفشل والمساءلة
			38- لي علاقات شخصية متميزة مع جميع الرؤساء والزملاء في العمل
			39- أتفاعل بجدية وإيجابية في الاجتماعات وأطرح أفكاري وأستفيد وأفيد في جميع المواضيع المطروحة
			40- أتصل بسهولة بالرؤساء في العمل
			41- أتصل على جميع المعلومات التي أريدها والتي تفيدني في عملي بسهولة ودون أي اشكال
			42- أحرص على الاتصال بأخصائيين وباحثين في مجال عملي من خارج الجامعة قصد تنمية وتجديد معارفي

عناصر الإبداع الإداري: (الاصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف، سعة الاتصالات)

المحور الرابع: الأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع

- فضلا: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

الى حد ما	لا اتفق	اتفق	العبارة
			43- وجود قيادة ناجحة وفعالة من شأنه أن ينمي الابداع في المنظمات
			44- تطبيق سياسة توظيف ناجحة من شأنه جذب كفاءات مبدعة
			45- تقييم الجهود المبذولة بشكل علمي وعادل يبعث نحو الابداع
			46- وضع برامج تكوين مختلفة يطور المهارات ويحسن من الأداء
			47- تنفيذ نظام للحوافز والمكافآت يخلق الحماس لدى الكفاءات للتميز
			48- وجود نظام للأجور مرضي وعادل يؤثر إيجابا على العطاء الخلاق
			49- بيئة العمل والثقافة التنظيمية تتحلمان في بعث الابداع والعكس
			50- وجود الرضا والأمان الوظيفيين عاملان مهمان في تنمية الابداع

المحور الخامس: الأسئلة العامة

- فضلا الإجابة باختصار شديد:

51- هل توجد إدارة كفاءات حقيقية، علمية ومتطورة بجامعة الجلفة؟

.....

52- كيف ترى العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الابداع بشكل عام؟

.....

53- الى أي مدى يوجد ابداع اداري وتوجد تنمية له في جامعة الجلفة؟

.....

54- من خلال تجربتك العملية . ماهي أهم معوقات الابداع في نظرك؟

.....

55- هل يكمن الخلل من وراء غياب إدارة كفاءات حقيقية و ضعف للإبداع في قصور وتخلف النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومي، أم في سوء التنفيذ؟ أم في كليهما؟

.....

المخلص:

تعمل إدارة الكفاءات كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه من خلال مباشرة أنشطتها وفق أسس علمية مدروسة، بدءاً من توظيف الكفاءات ومروراً بحسن تقييمها ونجاعة سبل تطويرها وعدالة تعويضها، كل ذلك من أجل المحافظة عليها وصيانتها وحفظها من الانتقال والخروج من المنظمة. إن الإدارة الناجعة للكفاءات تخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار وتزيد من دافعية الكفاءات نحو الإبداع نتيجة ازدياد حماسهم ورغبتهم في تحسين عملهم وتطوير أدائهم، وعليه تظهر هنا العلاقة التأثيرية القوية بين إدارة الكفاءات والإبداع الإداري، حيث تؤثر كل العناصر في ذلك لكن بدرجات متفاوتة (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويض الكفاءات).

إن واقع إدارة الموارد البشرية في التوظيف العمومي يظهر أنه لا يزال يقبع في الممارسات التقليدية والقديمة، والتي لا تتعدى في كثير من المؤسسات العمومية تسيير شؤون الموظفين، حيث لا يزال قانون التوظيف العمومي والنصوص المطبقة له، وآليات تسيير المسار المهني للموظفين يتسمون بالثقل ونقص الفعالية والعدالة بسبب البعد عن الأسس العلمية من جهة وبسبب الممارسات السلبية في التسيير والانحرافات التي يشهدها. هذا الواقع السيء لإدارة الكفاءات اثر بشكل مباشر على كمية ونوعية الإبداع الإداري، حيث أنه لا يمكن للكفاءات الموجودة أن تبدع في بيئة كهذه ، لذلك كان واقع الإبداع ليس اقل سوءا بالضرورة.

Competency Management is a modern approach in human resource management to work on optimizing the human resource and making the most of it through the initiation of its activities according to the studied scientific principles, from the recruitment of competencies and through the good evaluation and the efficiency of ways to develop them and the fairness of compensation to maintain, Transition and exit from the organization.

Effective management of competencies creates an environment that encourages creativity and innovation and increases the motivation of talent towards creativity as a result of their increased enthusiasm and desire to improve their work and improve their performance.

Thus, the strong influence relationship between competency management and managerial innovation is shown here. All elements influence this, but to varying degrees (competency recruitment, competency assessment, competency development, competency compensation).

The reality of human resources management in the public service shows that it remains in traditional and old practices, which in many public institutions do not exceed the conduct of personnel, where the law of public service and the applicable provisions, and the mechanisms for the professional conduct of staff remain heavy, Because of the distance from the scientific bases on the one hand and because of the negative practices in management and deviations witnessed by.

This bad reality of the management of competencies has a direct impact on the quantity and quality of administrative creativity, as the existing competencies can not be created in such an environment, so the reality of creativity is not necessarily less bad.