

تنمية الكفاءات التسييرية للإطارات كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري في

المؤسسة

The development of the managerial skills of the cadres as an entry to foster the administrative creativity in the company

عبدالرزاق حمرا العين^{*1}^{1*} Abderrezzaq HAMEURLAINE¹ جامعة مولود معمري، تيزي وزو، (الجزائر)، abderrezzaq.hameurlaine@ummtto.dz

تاريخ النشر: 2024/07/04

تاريخ القبول: 2024/06/24

تاريخ الإرسال: 2023/04/10

Abstract :

This study aims at clarify how the development of managerial skills of the cadres in fostering the administrative creativity in the company, relying on the descriptive approach, by organizing data and knowledge about the research problem analyzing and interpreting it, Findings show the necessity of basing the practices of the development of the managerial skills on real studied scientific bases linked to the requirements and content of fostering the creative thought in the administrative field and the necessity to provide an encouraging and motivating work environment to embody the creative ideas and accompany them.

Keywords: development, managerial skills, cadres, administrative creativity, company.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إسهام تنمية الكفاءات التسييرية للإطارات في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تنظيم المعطيات والرصيد المعرفي حول المشكلة البحثية تحليلها وتفسيرها، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ارتكاز ممارسات تنمية الكفاءات التسييرية على أسس علمية مدروسة وواقعية ترتبط بمتطلبات ومحتوى تعزيز الفكر الإبداعي في المجال الإداري، و كذلك حتمية توفير بيئة عمل محفزة و مشجعة لتجسيد الأفكار المبدعة و المجددة ومراقبتها.

الكلمات المفتاحية: تنمية، كفاءات تسييرية، إطارات، إبداع إداري، مؤسسة.

* المؤلف المرسل.

1. مقدمة

تسعى المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها إلى انتهاز استراتيجيات وممارسات مدروسة وهادفة لمسايرة المستجدات والتغيرات المتزايدة التي يعرفها العالم على مختلف الأصعدة، ومن ذلك تهيئة البيئة الإبداعية لمواردها البشرية على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم خاصة فئة الإطارات.

حيث أصبحت فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها مرتبط بکفاءة إدارتها، ونجاحهم في مهامهم التنظيمية والتنفيذية، عبر مختلف الوحدات والمديريات التي يشرفون عليها وقدرتهم على ربط خطط واستراتيجيات الإدارة العليا بالواقع المهني، وهذا ما يفرض توفر كفاءات تسييرية لدى الإطارات، لضمان تسيير فعال للنسق الإداري الذي ينشط فيه والمساهمة في تنافسية وتميز المؤسسة، وقابلية اكتساب فكر إبداعي، يتضمن تجديد في طرق وأساليب العمل.

فبيئات العمل على اختلافها تشهد حاليا تحولا كبيرا، أصبحت الكفاءات بموجبها غير محصورة في مجالات ذات أبعاد تقنية فحسب، بل امتدت إلى مجالات ذات أبعاد تنظيمية إنسانية، وعلائقية، وهو ما يستوجب ممارسات وعمليات جادة لتنمية تلك الكفاءات وتمكين الإطارات من تجاوز أوجه الأداء الروتيني، إلى تعزيز اكتساب وتنمية روح الإبداع وابتكار طرق وأساليب إدارية غير مألوفة ومتميزة.

وانطلاقا من هذه الحقيقة برزت مشكلة دراستنا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم ممارسات تنمية الكفاءات التسييرية للإطارات في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؟ والذي يشمل التساؤلات الفرعية التالية: هل تركز ممارسات تنمية الكفاءات التسييرية على أسس علمية واقعية ومدروسة، هل يرتبط محتوى برامج وممارسات التنمية بمتطلبات تعزيز الفكر الإبداعي للإطارات، وهل توفر المؤسسات بيئة

عمل محفزة ومشجعة لتجسيد الأفكار المبدعة والجديدة، حيث يهدف هذا البحث إلى إبراز كيفية مساهمة ممارسات وعمليات تنمية الكفاءات التيسيرية للإطارات في تعزيز الفكر الابداعي في المؤسسات، معتمدين على **المنهج الوصفي** من خلال تنظيم المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع وإبراز مختلف عناصره وجوانبه، تحليلها، تفسيرها، واستعراض نتائج ذلك.

2. الإطار المفاهيمي للكفاءات التيسيرية

قبل التوسع والتطرق للكفاءات التيسيرية الضرورية للإطارات، وإيضاحا للمعنى نشير أولا إلى أن مفهوم الكفاءة مستعمل في ميادين وتخصصات مختلفة. لكن استعمال مصطلح الكفاءة كان أكثر استعمالا في ميدان العمل حيث كان الاهتمام منصبا على تحقيق إنتاج أكثر باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تناسب وظائف معينة.

1.2 مفهوم الكفاءات التيسيرية للإطارات:

تعرف الكفاءة في معجمه معجم الموارد البشرية Dictionnaire des ressources humaines بأنها مجموع المعارف النظرية والأدائية، الخبرات والسلوكات المجسدة من طرف العامل أثناء تنفيذه للمهمة التي كلف بها، فالكفاءة حسبه تتشكل من خلال الخبرة المتراكمة لدى الموارد البشرية، نتيجة مواجهة وضعيات مختلفة ومتنوعة في العمل¹.

كما تعرف كفاءة التسيير كذلك بأنها مزيج من القدرات، المعارف، الاستعدادات والسلوكات التي تمكن الإطار من القيام بنشاط معين في المؤسسة².

وتعرف الكفاءات التيسيرية كذلك، بأنها تركيبة من المعارف، القدرات، أنماط التفكير والسلوكات التي تظهر أثناء قيام الإطارات بتسيير مظاهر الحياة المهنية في المؤسسة بما تتضمنه من موارد بشرية مادية ومالية³.

كما تعرف كذلك بأنها مزيج وتكامل بين المهارات والمعارف والسمات الشخصية والسلوكيات التي يستعملها الإطارات في تسييرهم الفعلي في الميدان المهني لمختلف الإمكانيات المادية والمالية، وحسن استغلال الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة⁴. ومن التعاريف السابقة نصل إلى أن الكفاءات التسييرية هي: مزيج وتركيبية من المعارف، الخبرات، المهارات والخصائص الشخصية، السلوكيات ونماذج التفكير المستعملة من طرف الإطارات في الانجاز الفعلي لمهامهم ونشاطاتهم، يمكن ملاحظتها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتنافسيتها.

2.1 عناصر الكفاءات التسييرية للإطارات:

إن المكانة التي تحتلها فئة الإطارات في أي مؤسسة باعتبارها حلقة ربط بين خطط واستراتيجيات الإدارة العليا وتنفيذ وتطبيق تلك الخطط على أرض الواقع، جعل من الاهتمام بضرورة توفرهم على كفاءات تسييرية أمرا حاسما ومفتاحيا، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض أهم الكفاءات التسييرية الواجب توفرها لدى الإطارات فيما يلي:

حيث وضع Mc clelland أن الكفاءات التسييرية الضرورية للعامل، والتي تؤدي إلى نجاحه في بيئته المهنية هي، المبادرة، الإبداع، روح التنظيم، مراقبة الذات، روح النقد القدرة على القيادة، التأثير والإقناع، الثقة بالنفس، العلاقات البين شخصية، الاهتمام بالآخرين واتخاذ القرار⁵.

في حين يرى Thornton et Byhan أن الكفاءات الضرورية للإطار تتجسد من خلال كفاءة الاتصال (كتابي، شفهي)، كفاءة التحليل، كفاءة الإصغاء، كفاءة التخطيط والتنظيم، كفاءة المراقبة والتمثيل، تطوير المروسين، كفاءة التفاوض، كفاءة الإقناع،

القدرة على الإبداع، كفاءة مواجهة الأخطار، كفاءة اتخاذ القرارات، الانفتاح والحيوية، التكيف، الاستقلالية والدافعية⁶.

وفي ذات السياق تحدد الكفاءات التسييرية للإطارات فيما يلي⁷:

- كفاءة الفعالية الشخصية: وتتضمن التحكم في الذات، الثقة بالنفس، التكيف، الاندماج في المؤسسة، مراقبة الذات؛

- الكفاءة الذهنية (معرفية): القدرة على التفكير التحليلي وبناء تصورات، وبناء مفاهيم والقدرة على التشخيص؛

- كفاءة التسيير: والتي تتضمن القيادة، تطوير المرؤوسين، العمل في جماعة، تأطير جماعة العمل، التعاون والقدرة على الاتصال.

- كفاءة التأثير: التأثير الشخصي في الآخرين، تهيئة الظروف لإقناع فريق العمل لتحقيق الأهداف.

- كفاءة المساعدة وتقديم الخدمة: فهم التبادلات العلائقية ومساعدة المرؤوسين وتقديم المعلومات المهنية الضرورية.

- كفاءة التنظيم: ويتضمن تخطيط المهام، تقدير احتمالات انجازها والأولويات في ذلك والتنسيق بين المهام ومختلف النشاطات.

فمن خلال التصنيفات السابقة الذكر، ندرج عناصر ومكونات الكفاءات التسييرية للإطارات فيما يلي:

- الفعالية الشخصية: وتتضمن التمكن من مواجهة الصعوبات تظهر فعالية هذه الكفاءة في الحالات الحرجة.

- الثقة بالنفس: أساسها الاقتناع بالقدرة على القيام بعمل أو بمهمة معينة تتضمن القدرة على الاختيار واتخاذ القرارات، والتغلب على الشكوك والفشل دون الخوف من تحمل المسؤولية.
- التفكير والاستدلال التحليلي: وتكمن في القدرة على فهم مشكلة معينة وذلك عن طريق تفكيكها إلى عناصر بسيطة واتخاذ قرار معين من خلال الاستنتاج المنطقي.
- كفاءة المبادرة والمبادرة: وهي الميل للتصرف بطريقة عفوية باستباق أحداث المستقبل والتطور الذاتي والاعتماد على الذات في التصرفات المهنية.
- كفاءة التأثير: وتتضمن هذه الكفاءة نية الإقناع لإقحام الآخرين والتأثير عليهم لحملهم على فعل ما هو في صالح المؤسسة.
- كفاءة التيسير: وتستخدم من طرف المسيرين في إطار العلاقات الثنائية أو الجماعية من أجل الوصول إلى نتائج بواسطة أفعال الآخرين.
- كفاءة التعاون وروح الفريق: تتضمن هذه الكفاءة القدرة على العمل بالتعاون مع الآخرين ويتضمن الإحساس برغبات أفراد جماعة العمل وإدراكها وفهمها، وتتضمن هذه الكفاءة السلوكيات التي ترمي إلى تقوية تماسك الجماعة واستغلال طاقات الأعضاء العاملين في فريق العمل.
- كفاءة تطوير الآخرين: وتتضمن هذه الكفاءة مساعدة وتشجيع الآخرين فريق العمل عن طريق تحديد احتياجاتهم، وترجم هذه الكفاءة بتوفير جو مهني يساعد أفراد فريق العمل على تطوير أنفسهم ومن ذلك تبسيط وشرح إجراءات العمل وتقييم المعلومات المهنية الضرورية.

- كفاءة القيادة: وتظهر هذه الكفاءة في القدرة على قيادة فريق عمل نحو نتيجة ما أو هدف منشود عن طريق تنسيق الجهود والإمكانيات للوصول إلى الأهداف المرجوة.
 - الكفاءة الشخصية: وتتضمن كفاءة التحليل وتشخيص المشاكل المعقدة، وكفاءة اتخاذ القرارات أثناء القيام بالعمل بما يخدم الأهداف، كما تتضمن كذلك الكفاءة المعرفية والتوازن والاستقرار الانفعالي والثقة في الذات والمقاومة والقدرة على أخذ العبر والدروس من التجارب المهنية.
 - الكفاءة المتعلقة بالعلاقة مع الآخرين، وتتضمن ما يلي: التفتح على أفكار الزملاء في العمل، المرونة، التنشيط، روح الفريق، العمل في جماعة، احترام أداء الآخرين، فعالية الاتصال، القدرة على التحاور والقدرة على تفهم طموحات فريق العمل.
 - الكفاءة المتعلقة بالسلوك في المؤسسة: وتتضمن ما يلي: الاندماج والتوافق مع أهداف المؤسسة، التطابق مع قيم ومعايير المؤسسة، القدرة على تمثيل المؤسسة والتفاوض باسمها الوعي بالأدوار والمهام والالتزام بها وتحمل المسؤولية.
- وبهذا نجد أن عناصر الكفاءات التسييرية المذكورة سابقا والتي تطرق لها مختلف الباحثين ورغم تنوعها وتعددتها إلا أنها لا تنطبق على جميع الوظائف والمناصب، وهذا راجع لتعدد الوظائف والمراكز المهنية التي يحتلها الإطار لهذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند سرد وتحديد الكفاءات التسييرية لأي إطار ضرورة معرفة ظروف العمل ومرجعية الكفاءات الخاصة بذلك المنصب، وكذلك التغيرات المستمرة التي تطرأ في ميدان العمل والتي تؤثر هي الأخرى على الكفاءات الضرورية للإطارات.

3.1 طرق تطوير الكفاءات التسييرية للإطارات:

إن تنفيذ إستراتيجية وخطة تطوير الكفاءات وفعاليتها قائمة على التطابق بين الأهداف والإستراتيجيات المسطرة وتشخيص الانحرافات الموجودة أثناء التقييم الدوري للموارد البشرية وكذلك على الإمكانيات والوسائل المسخرة من جهة، وكذلك الطرق المعتمد عليها في تطوير الكفاءات، وفيما يلي أهم الطرق التي يمكن اعتمادها لتنمية الكفاءات التسييرية للإطارات:

1.3.1 التكوين الأصلي (القاعدي): وهو حصيلة كل المعارف والتكوينات

ومحتوى المسار الدراسي التي تحصلت عليها الموارد البشرية قبل بداية الحياة المهنية، والتي غالبا ما تترجم من خلال مؤهلات وشهادات متحصل عليها من خلال الجامعات، معاهد التكوين، والمعاهد المتخصصة والتي تأخذ على عاتقها تكوين الإطارات، والتي يجب أن تكون متشعبة بمختلف المعارف والعلوم والمهارات الضرورية التي تستعمل في ميدان العمل ، وبالتالي ضروري جدا أن تتضمن المحتويات والبرامج التي تدرس في تلك المعاهد والجامعات، مواد تعليمية وتكوينية تتماشى مع سوق العمل والتطور والتغير الحاصل في المناصب والوظائف، خاصة لدى الإطارات⁷.

2.3.1 الممارسة (الحياة النشطة): حيث تشكل عدد السنوات التي قضاها الإطار

في منصب عمله وخلال فترة عمله، رصيذا معتبرا من الخبرة والمعرفة أدائية، تكتسب من خلال الممارسة الفعلية وعن طريق التجربة، تسمح له بتطوير المعارف المكتسبة وتطويرها بفعل الاحتكاك المتكرر بمختلف الوضعيات المهنية والتعامل معها.

حيث تسمح الخبرة من اكتساب المعارف، التصورات المعرفية عن الوظيفة، وإمكانيات التخطيط والتوقع، وبفضلها يتعلم الإطار استعمال المعارف المكتسبة حول الموقف، وهذا ما يدعم كفاءته في التعامل مع المواقف الغير متوقعة في ميدان العمل وتمد

الإطار بمصادر معرفية تستعمل لمقارنة الوضعيات الحالية بالسابقة والتغلب على المشاكل وتمكنه من ممارسة مهامه بفعالية⁸.

فكلما طالت مدة تواجده بالمنصب والاحتكاك بظروف العمل كلما زادت معرفته لاستعداداته وقدراته وسلوكاته، إدراك ومعالجة تلك المعلومات وتحليلها، فمواجهة المشاكل والعراقيل في الواقع المهني تفرض وتعود الإطار على تحمل المسؤولية، وبالتالي تعتبر التجربة والممارسة طريقة لتنمية الكفاءات التيسيرية .

إن تطوير الكفاءة عن طريق الخبرة والممارسة هي العملية التي تسمح للعامل باكتساب معرفة ومهارة عن طريق تحويل خبرته وهذا يتحقق عن طريق الاحتكاك المباشر للعامل بمحيط عمله ونشاطاته. وبهذا المعنى فإن تطوير الكفاءة لا يمكن أن يتحقق إلا في مكان العمل وبعبارة أدق خلال القيام الفعلي بالنشاطات والمهام. انطلاقا من الوضعيات المعاشة سابقا، مع التركيز على السلوكات، الصراعات والتفاعلات، ردود الأفعال والمواقف المختلفة والطريقة والتصرف الذي يتخذه ويتجاوب به مع محيطه المهني فتطوير الكفاءات يتوقف على استغلال والاستفادة من الخبرة، والممارسة من خلال ملاحظة، والاكتشاف الذاتي للمعرفة التي يحتاجها بنفسه وضرورة الوعي بتجربته ومستوى مكتسباته، والطريقة التي يتفاعل بها مع وضعيته، وتجريب بكل حرية الاختيارات الشخصية لمعالجة مختلف المواقف المهنية، وكذلك التفكير حول نتيجة تجاربه والقيام بحوصلة حول الطريقة التي عاشها وحدث هذا يؤدي إلى تطور كفاءة العامل من خلال وعيه بخبرته وإمكانيته وسبل تطويرها وإثرائها⁹.

3.3.1 التكوين: يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما، ذلك أن فئة الأطارات في أي مؤسسة قادرة على تأدية مهام ووظائف معنية في الوقت الحاضر، لكنها تصبح غير قادرة على ذلك في المستقبل لما تتغير الظروف، وعلى هذا الأساس فإنه لا يكفي تعداد

الاحتياجات المستقبلية من التوظيف المباشر أو الترقية الداخلية، وإنما يجب إعداد برامج تكوينية حتى يتمكن هذا الإطار من تطوير كفاءاته وممارسة عمله¹⁰.

كما يتجاوز في هذا الصدد تطوير الكفاءات، البرامج المسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي يفرضها السلم الهرمي، ليشمل التطوير الذاتي للكفاءات من طرف كل الفئات المهنية وبهذا المعنى فإن تطوير الكفاءات يدخل في إطار التكوين المستمر مدى الحياة والذي يسمح بضمان ديمومة واستمرارية مستوى الكفاءات الذي وصل إليه المورد البشري.

وعليه فإن التطور الذاتي للكفاءات اتجاه يجب أن يتبناه كل إطار وفق هذا المنظور لا يجب أن تكون تنمية الكفاءات نشاط تكويني يقع تحت سلطة المؤسسة، وإنما إرادة ذاتية للبحث عن الذات انطلاقاً من تقييم ذاتي للإمكانيات ونقاط القوة والضعف، والعمل على تحديد إمكانيات التطوير الذاتي عن طريق المحاولة وتجريب الحلول الشخصية والوسائل التي تساهم في ذلك حتى وإن كان هذا الجهد الذاتي يجب أن يكون بالتنسيق مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة. وهنا يجب الإشارة إلى أن التوجه الجديد المنطوي تحت تطوير الكفاءات يتوافق جيداً مع التطور الحالي للمؤسسات بصفة تكون فيها ملزمة على تغييرات أكثر سرعة وأكثر عمقا مما كانت عليه في الماضي¹¹.

وبهذا يجب التأكيد على أن تطوير الكفاءات التسييرية لدى الإطارات لا يقتصر على جوانب الخلل أو القصور ولكن يمتد أيضاً وفق نظرة تطويرية مستقبلية فهي بذلك الكفاءات الواجب تطويرها لدى الموارد البشرية خاصة الإطارات والضرورية لمواجهة أي تغييرات متوقعة تكنولوجية أو تنظيمية متعلقة بمناصب العمل، وما يتخلله من مهام ونشاطات تترجم هذه النظرة في شكل استراتيجيات وممارسات لتطوير الكفاءات على المدى القصير، المتوسط والبعيد مبنية على أساس التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

2. مفهوم الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلم وما تتيح عنه من تغيرات اقتصادية، اجتماعية، وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار، إذ أن التغير أصبح حقيقة في حياة المنظمات، وأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة، وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع خياراً أمثل لتحقيق واستمرار المؤسسات التي تحرص على تحقيق قفزات كمية و نوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على نشاط المؤسسات وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة¹².

1.2 تعريف الإبداع الإداري:

عرف الإبداع الإداري في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمال وقدراتهم، ونجاعة في تحقيق أهداف المنظمة¹³.

كما يقصد بالإبداع الإداري أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو الخدمة يؤدي إلى تحسينات على الأداء أو تطوير جوهري بارز على أنظمة ووسائل الإنتاج¹⁴.

وعرف الإبداع الإداري كذلك بأنه تطبيق وتجسيد فكرة جديدة طورت داخل المنظمة أو خارجها، سواء تعلقت بالمنتج، النظام، الوسيلة، البرامج والخدمة، لغرض زيادة تنافسية المؤسسة وتميزها¹⁵.

فبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الإبداع الإداري هو تطبيق وتجسيد أفكار وممارسات جديدة وغير مألوفة على مكونات وعناصر المؤسسة، كوسائل وطرق الإنتاج، الموارد البشرية، أساليب العمل، خصائص ومواصفات المنتجات والخدمات وطرق التسويق والترويج، لغرض زيادة التنافسية، التميز والريادة.

2.2 مراحل الإبداع: تتضمن عملية الإبداع الإداري في أي مؤسسة مجموعة من الخطوات والمراحل المتداخلة والمتكاملة، ندرجها فيما يلي:

- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

- **مرحلة تكوين الفكرة:** مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها.

كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات

والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.

- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق ونجح، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، وهي مرحلة التطوير.

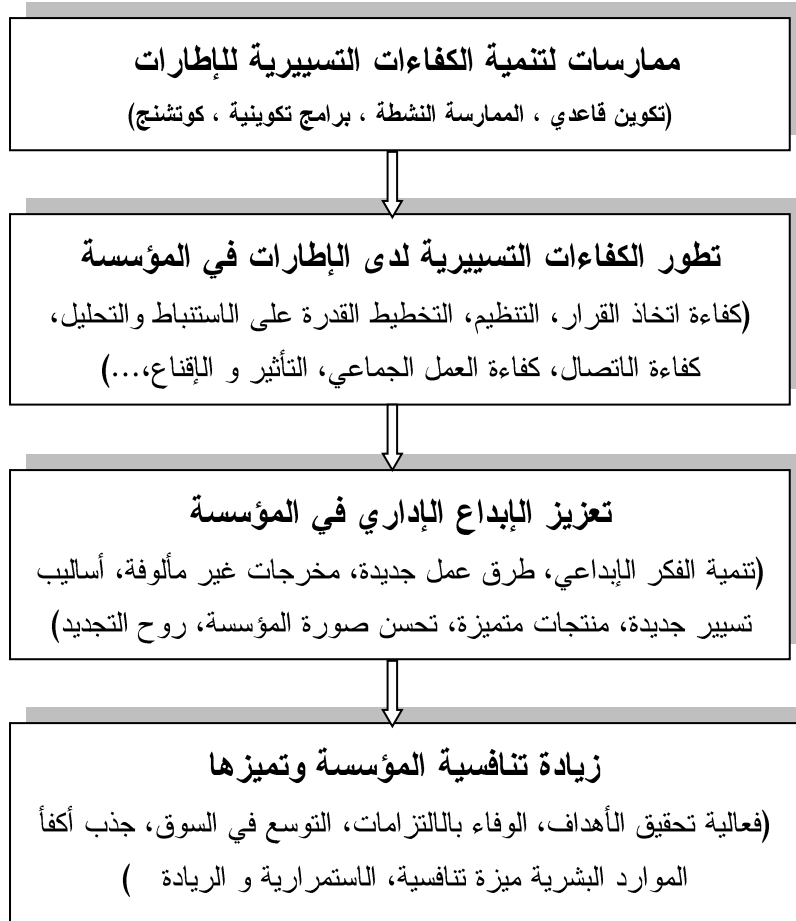
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.

- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها¹⁶.

1.3 إسهام تنمية الكفاءات التيسيرية للطاير في تعزيز الإبداع الإداري:

إن ممارسات و برامج تنمية تطوير الكفاءات التيسيرية لدى الأطارات العاملة في المؤسسة رهان استراتيجي للموارد البشرية و للمؤسسات على حد سواء، لما توفره من مزايا و غايات متعددة يعد تعزيز الفكر الإبداعي أهمها، ويدخل في هذا الصدد تبني مقارنة التطور الذاتي للكفاءات كاتجاه يجب أن يتبناه كل إطار، فوفق هذا المنظور، لا يجب أن تكون تنمية الكفاءات نشاط تكويني يقع تحت سلطة المؤسسة، وإنما إرادة ذاتية

للبحث عن الذات انطلاقاً من تقييم ذاتي للإمكانيات ونقاط القوة والضعف، والعمل على تحديد إمكانيات التطوير الذاتي عن طريق المحاولة وتجريب الحلول الشخصية والوسائل التي تساهم في ذلك حتى وإن كان هذا الجهد الذاتي يجب أن يكون بالتنسيق مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن التوجه الجديد المنطوي تحت التطوير الذاتي الكفاءات يتوافق جيداً مع التطور الحالي للمؤسسات بصفة تكون فيها ملزمة على تغييرات أكثر سرعة وأكثر عمقا، لغايات إبداعية شاملة و مدروسة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الباحث

وعلى هذا الأساس يجب أن تكون تلك البرامج و العمليات مبنية على احتياجات فعلية وأسس علمية مدروسة وشاملة لأبعاد الكفاءات التسييرية، ومن ذلك كفاءة الاتصال (كتابي، شفهي)، كفاءة التحليل، كفاءة الإصغاء، كفاءة التخطيط والتنظيم، كفاءة المراقبة تطوير المرؤوسين، كفاءة التفاوض، كفاءة الإقناع القدرة على الإبداع، كفاءة مواجهة الأخطار كفاءة اتخاذ القرارات، الانفتاح والحيوية، التكيف الاستقلالية، الدافعية، وكذلك الاهتمام بمن ينشطها ويؤطرها من خبراء ملمين بالمجالات التسييرية والإدارية، حتى تمكن الإطارات من اكتساب وتنمية الكفاءات الضرورية و اللازمة التي تسمح لهم بتعزيز قدراتهم الإبداعية وتجديد طرق العمل، وسائل وأساليب الإنتاج، خدمات غير مألوقة، أساليب تسويقية وترويجية متميزة، علاقات قوية مع المتعاملين، إجراءات استباقية رائدة في التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية وهو ما يشكل فكر إبداعي في المجال الإداري يضمن للمؤسسة فعالية ونجاعة تمكنها من التميز والريادة والمنافسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تبني نظرة تطويرية مستقبلية، تراعي الكفاءات الواجب تطويرها لدى الموارد البشرية خاصة الإطارات لمواجهة أي تغيرات متوقعة تكنولوجية وتنظيمية متعلقة بمناصب العمل وما يتخلله من مهام ونشاطات تترجم هذه النظرة في شكل ممارسات لتطوير الكفاءات على المدى القصير، المتوسط، والبعيد مبنية على أساس التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، تبقى الإطارات والمؤسسة في حالة يقظة إبداعية، تماشيا وما يحدث من تطورات وتغيرات سريعة ومتجددة.

4-نتائج البحث: من خلال قيامنا بهذا البحث وبعد استعراضنا لجوانبه وعناصره بالتحليل توصلنا إلى ما يلي:

- اقتصار عمليات وبرامج تنمية كفاءة الموارد البشرية بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة على محتويات لغرض الترقية، تحسين المستوى وتجديد المعارف، وعدم الاهتمام بالجانب المتعلق بالفكر الإبداعي.

- ضيق هامش الإبداع والتجديد في مهام ومسؤوليات الإطارات بسبب تقيدهم المطلوب بالتعليمات ومختلف النصوص القانونية والتنظيمية الصادرة عن سلطاتهم الهرمية وإداراتهم المركزية.

- ضرورة ارتكاز ممارسات تنمية الكفاءات التسييرية للإطارات على سياسات وخطط مدروسة وأن تكون مبنية على احتياجات واقعية لمواجهة متطلبات الإبداع والتجديد الإداري.

5. خاتمة

بناء على كل ما سبق نصل إلى أن التفكير الجاد في ضمان استمرارية المؤسسات وزيادة تنافسيتها، خاصة في خضم ما يعرفه العالم اليوم من تطورات مستمرة ومتسارعة يستلزم التركيز على تعزيز وتنمية الفكر الإبداعي لدى الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية ورتبهم العلمية، وخاصة الإطارات باعتبارهم حلقة ربط بين خطط واستراتيجيات الإدارة العليا وتنفيذ وتطبيق تلك الخطط على أرض الواقع، من خلال تجسيد وتنظيم ممارسات وبرامج لتنمية الكفاءات التسييرية الضرورية لديهم، مما يوفر بيئة مشجعة و محفزة على الإبداع الإداري تسمح ب بروز أفكار، طرق عمل، أساليب تسييرية، أدوات إنتاج، تضاف إلى الجهود المبادرات والسياسات الأخرى، والتي بتكاملها وتفاعلها، يتحقق الهدف الراقي والمنشود، والمتمثل في تعزيز الفكر الإبداعي والذي يساهم في استمرارية وتميز المؤسسة وتحقيق أهدافها، ولغرض ذلك نقدم الاقتراحات التالية :

- ربط أهداف ممارسات تنمية الكفاءات التسييرية للإطارات بالأهداف العامة للمؤسسة.

- تدعيم وإثراء مضامين ومحتوى تلك العمليات، ليلا ماس الفكر الإبداعى وروح التجديد.

- أن تكون الممارسات والعمليات متطورة فى أساليبها، تنفيذها ومضمونها، معتمدة على التقييم لكل مراحلها ولمن يتلقونها لمعرفة مدى جودتها والاستفادة التي تحصل عليها الأطارات.

- توفير بيئة مهنية محفزة ومشجعة على الإبداع فى مختلف جوانب العمل الإدارى وتتمين الأفكار المبدعة والمجددة فى العمل، ومرافقة مبادرات وإبداعات الأطارات.

6 . الهوامش والمراجع

¹ PERRETI, J. M. (2005). Dictionnaire des ressources humaines, France, Edition Vuibert, p 63.

² LEBOTERF, G. (2008). Travailler efficacement en Réseaux : Une compétence collective, France, Edition d'organisations, p 210.

³ BEN RAOUNE, S. A . (2010). Le management des ressources humaines, Alger, Office des publications universitaires, p90.

⁴ أبو النصر مدحت محمد، النجار احمد عبد العزيز(2019). الكوتشنج، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 21.

⁵ مسلم محمد (2010). تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار طليطلة، ص 92.

⁶ BELAID, N. (2009). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Alger, édition les pages bleus, p 110.

⁷ محيرىق، عمر مبروكة (2019). أساسيات تدريب الموارد البشرية، مصر، دار حميثرا للنشر، ص 32.

⁸ Montmolin-Maurice, D. (1997). Vocabulaire de l'ergonomie, France, Edition Octares, p62.

⁹ رباب فهمي، أحمد عبد العال (2023). إدارة الموارد البشرية في القرن الجديد، مصر، المكتبة الأكاديمية، ص 158.

¹⁰- PENNAFORTE, A., GUIGNARD, J., HERBINIER, J. (2018). Les fondamentaux de la GRH, France, Edition Dunod, p216.

¹¹ بوحفص عبدالكريم (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 191.

¹² عطا الله الشرعة، سنجق غالب محمود (2015)، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ص 214.

¹³ كروش محمد الأمين، لحرش الطاهر (2020)، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، 12، 02، ص.ص، 45-62.

¹⁴ بختي جميلة، بوشطارة مهدي (2021)، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 06، 01، ص.ص، 71-88.

¹⁵ صافي عبد القادر (2021)، مساهمة الابتكار في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة، مجلة المدبر، 08، 01، ص.ص، 269-301.

¹⁶ بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان (18 و 19 ماي 2011)، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من الأداء في المنظمات، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر.