

معوقات الإبداع

دراسة تحليلية ميدانية بمؤسسة فارتال عناية

ملخص

إن الرأسمال البشري الذي ظل مهملًا لزمّن طويل قفز في السبعينيات من القرن الماضي إلى الواجهة بفعل أهم الأحداث الاقتصادية للنصف الثاني من القرن العشرين وهو - بروز المؤسسة الحديثة- التي اعترفت بأهمية الرأسمال البشري إلى جانب الرأسمال المادي بل ويتفوق عليه أثناء خوض معركة النجاح الاقتصادي. إن هذه الأهمية المبالغتة للرأسمال البشري تعود إلى بروز العامل الحاسم- الإبداع- في المجال الاقتصادي وهو العامل الإنساني الخالص، إنه خاصية إنسانية خالصة.

نستطيع أن نعرف الإبداع بأنه صيرورة بسيكولوجية أو سوسيو بسيكولوجية والذي من خلاله يمكن لفرد أو جماعة من الأفراد أن يفصحوا عن خيال وعن أصالة في كيفية تجميع الأشياء، والأفكار والوضعيات المتباينة والكيفية التي بواسطتها يتم نشر نتائج الصيرورة والتي من خلالها تتغير وتتبدل، وتتحوّل رؤية، واستخدام و مادية الشيء لدى جمهور معين.

نحن نعلم في أيامنا بأن هذه الخاصية الإنسانية - الإبداع- يتطلب بيئة صحية ومشجعة حتى تكون منتجة، لكن للأسف كم هذا الأمر صعب المنال في مجتمعاتنا الفقيرة والمتخلفة لكثرة المعوقات، هو ذا الهدف الذي يعالجه هذا المقال إستيمولوجيا.

الكلمات المفتاحية: الرأسمال البشري ، الإبداع، المؤسسة الاقتصادية.

ليلي لطرش

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري
الجزائر

Résumé

مقدمة

يمثل Le capital humain longtemps légué au second plan est devenu depuis les années 70 du vingtième siècle avec l'avènement de l'entreprise moderne la clé de voute pour la réussite économique. Ce regain d'importance est dû à un facteur exclusivement humain, appelé la

أهم عمليات الإنفاق على الأفراد كفاعلين اجتماعيين واقتصاديين في التنظيمات الاقتصادية الطموحة بهدف رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم التقنية وأدائهم في العمل، وبالتالي

فزيادة العائد المالي للمؤسسة يشجع هذه و يخلق ديناميكية التحسين والتجديد والتصدي للمشكلات أو العوامل التي قد تؤثر على إنتاجية الفرد في المؤسسة و تكيفه مع التغيير، وهذا ما أشار إليه الاتجاه الفكري الذي يربط الاستثمار في الإنسان بالحصول على مستويات نمو اقتصادي أعلى فأعلى في المستقبل ويتوجه الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحديد الشكل الملموس لرأس المال البشري وهو المهارة والمعرفة وتعد هذه إشكالية مستعصية، إذ تختلف أشكاله القيمة ومجالات تدخله فقد تواجه المؤسسة على سبيل المثال لا الحصر: فيما تتمثل قيمة الإنفاق أو نوعه أو القيمة المعبرة عن رسملة مكتسبات الأفراد في المؤسسة الإنتاجية، وبموجب العلاقة الترابطية بين الإنفاق على الإنسان بهدف زيادة مهاراته ومعارفه ورفع مستوى دخله قد تبرز في الواقع وبعد استنطاقه أنواع أخرى من الإنفاق ترفع بدورها من مستوى الدخل قبل أن تؤدي إلى زيادة

المهارات الموجودة بالفعل

كالإنفاق على تنمية وسائل وآليات التفاعل الاجتماعي والتواصل بين أطراف العمليات الإدارية والإنتاجية، كما يمثل الاهتمام بصحة وراحة العامل محورا مهما في رفع مهارة وقدرة وكفاءة العامل وبالتالي إنتاجيته في إطار تحفيز دور التنمية البشرية و تكيف المناخ الاجتماعي والنفسي للأفراد في المؤسسة، إذ أن امتلاك العنصر البشري لطاقات منتجة ومجددة يدعو إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو الشرط الحاسم لبلوغ مستوى الإبداع. فهذه الخاصية تتطلب مستوى معين من التطور والانفتاح على معطيات الواقع الراهن ومستجدات ومتطلبات التكنولوجيا ومستوى من القدرة على المبادرة والاندفاع الذاتي للتجديد والتأقلم وتطبيقات التسيير الحديث وهكذا ظلت الخاصية السالفة الذكر تزداد أهمية. فدور العنصر البشري في المؤسسات أصبح الاستثمار فيه إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على إنتاجية الموظف من خلال التكوين والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية فالإدارة هي التي تخلق الدافعية لدى الأفراد و تجعل المجهود الإنساني يتسم بالكفاءة و الفعالية و هذا ما يساهم في إنشاء أفضل المصانع واختيار واستغلال أفضل الوسائل و المعدات لإنتاج أجود المنتجات التي تسعى لإشباع احتياجات أفراد المجتمع ,كما تسعى إلى توفير مناخ العمل الملائم الذي يحقق علاقات إنسانية تساهم في استقرار ظروف العمل وزيادة و

la créativité. Ceci est spécialement une faculté humaine, nous pouvons la définir comme un processus psychologique ou psychosociologique par lequel un individu ou un groupe d'individus témoigne d'imagination et d'originalité dans la manière d'associer des choses, des idées, des situations et, par la publication du résultat concret de ce processus, il change, modifie ou transforme la perception, l'usage ou la matérialité auprès d'un public donné.

Nous savons aujourd'hui que la créativité nécessite un environnement encourageant pour qu'elle soit réalisée, malheureusement, combien cela est difficile de nos jours dans nos sociétés pauvres et sous développées, et c'est ce que cet article essaye de diagnostiquer et d'analyser.

Mots clés: Capital humain, Créativité, Entreprise économique.

تحسن المنتج بناء على التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يشير إلى دورها الهام في تثبيت و تدعيم ثقافة الإبداع في المؤسسة والمجتمع.(1)

غير أن هذا الأمر معقد للغاية في البلدان المتخلفة والفقيرة فهي لا زالت تكابد من أجل القضاء على الفقر والجوع والأمية، فبعد عقود من جهود التنمية الضائعة لازالت منظومة التعليم والتكوين و التربية بعيدة عن إفراز رأسمال بشري يسهم في تحقيق التنمية ويزيد من النمو الاقتصادي، فهذا الرأسمال يتعثر في امتلاك ناصية التقدم التقني والعلمي بسبب تخلف وتدهور التعليم والتكوين في المجتمع.

وإذ تتوجه هذه الدراسة إلى دراسة الإبداع في مؤسسة عالمية مختلطة نعتقد أنها تحوز من الخبرة والمقدرة للنهوض بالرأسمال البشري الجزائري، إذ تنص اتفاقية الشراكة على تطوير الرأسمال البشري الجزائري و النهوض بقدراته ومهاراته حد الإبداع. لكن السؤال الذي يطرح نفسه ألا تواجه مثل هذه الخطط والطموح معوقات المجتمع التي هي ناجمة حالة التخلف وسوء التنمية.

1- سوسولوجيا التكوين كاستثمار في المورد البشري على مستوى مؤسسة

فارتغال عنابة :

معروف أن السوسولوجيا في مفهومها تنقسم إلى سوسولوجيا الاستاتيكا وسوسولوجيا الديناميكا وهذه الأخيرة تنصف بالنمو الطبيعي الذي يتضمن تغييرا اجتماعيا بطيئا نسبيا وتتميز بالتقدم الاجتماعي الذي تتحكم فيه مجموعة من العوامل كالتعليم والتكوين وهذا ما يحقق ديناميكية تنموية على المستوى الاجتماعي الشمولي، أما سوسولوجيا التكوين فتتضمن إعداد الفرد للاستخدام أو الترقية في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الاستفادة والإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من المزايا، إذ ينقسم إلى تدريب مهني في إطار برامج قصيرة المدى بهدف تزويد الأفراد بالمعارف المتعلقة بمجموعة من المهن، أو تعليم مهني بهدف تكوين العمال المهرة ومنحهم مقدمات معترف بها وهو جزء من النظام التعليمي المدرسي وهذا ما يحقق ديناميكية تنموية على مستوى الأفراد أو المؤسسات والملاحظ أن الديناميكية التنموية الشمولية تتأثر بديناميكية الأفراد في المؤسسات والمجتمع، حيث تحدث تنمية المجتمع تبعاً لتنمية أفراد، مع مراعاة خصائص الفرد والفرد العصري غير الفرد التقليدي حسب "الكس انكليس"، وقد ذهب كل من "كومار وكاهل" إلى تحديد مجموعة من خصائص الإنسان العصري، في حين ذهب البعض الآخر إلى التركيز على السمات الشخصية للقوة الحاكمة ودورها في إنجاح التنمية بدل التركيز على خصائص وسمات أفراد المجتمع(2)، فرغم أن " شمبيوتر" من رواد المدرسة الاقتصادية إلا انه ركز على الخصائص الهامة في دفع عملية التنمية، والتي يجب أن يتحلى بها الفرد المجدد والمنظم والمبتكر ويؤكد بذلك على العلاقة الوثيقة بين القدرة الابتكارية وتحمل المسؤولية والتمتع بروح المخاطرة والسرعة في اتخاذ القرارات

الحاسمة، كما يرى إن من خصائص المنظم القدرة على تخطيط المشروعات وتطوير أساليب الإنتاج وفتح مجالات جديدة للعمل والإنتاج ومن خصائص المدير القدرة على تنفيذ المشاريع التي يبتكرها المنظم(3) كما ينوه "ديكارت" بأهمية اتجاهات الأفراد ودورها في إنجاح عملية التنمية، فرأى أن من حسن إدارتها وتسييرها ميزة تنافسية للمنظمة حيث يقول: " يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية ومحورية لان أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة "(4).

وفي إطار توسع الحقل السوسولوجي الذي يهتم بدراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية بهدف معرفة قوانينها ومسبباتها في إطار الدراسة الوصفية التحليلية التفسيرية لمختلف جوانب الحياة الاجتماعية، نعالج التكوين كظاهرة وفعل اجتماعي وكضرورة في المؤسسة التي تمثل جزءا من المجتمع لتوضيح وتفسير دورها في تنمية المؤسسة وتطوير المجتمع من خلال التجديد والإبداع .

2- مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية:

يعد التعليم والتكوين في رأس المال البشري استثمارا منشودا بالنسبة للدول النامية، وهذا لحاجتها الملحة للأعداد الكافية من القوى البشرية المؤهلة والمدربة التي تعمل في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن الدول النامية بصفة عامة تعاني من نقص شديد في اليد العاملة المدربة والماهرة من ناحية في المقابل تعاني من الحاجة المتزايدة للعمالة في كافة القطاعات الإنتاجية الأخرى، لذلك سعت هذه الدول بما فيها الجزائر بكل طاقاتها لخلق ظروف وتسخير إمكانيات للتكفل بالقوى البشرية والتعليم والتكوين لسد متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودعم وتعزيز التجديد والإبداع من خلال استراتيجيات التكوين والتدريب على مستوى المؤسسات وفي مراكز متخصصة محلية وأجنبية، من خلال إجراءات منظمة هدفها زيادة معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين(5)، وتستهدف عمليات التكوين والتدريب توفير فرص لإكساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على الأداء الجيد، أي توفير فرص لتعليم الفرد مهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل(6)، كما يهدف التكوين إلى تنمية القدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية وهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتنمية وتطوير الأداء الإنساني .

3- سيرورة الفعل الاستثماري (التكويني والتعليمي) لرأس المال البشري على

مستوى المؤسسة الاقتصادية : مؤسسة فارتيل عناية، نموذجا.

حسب الدراسة الميدانية بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فارتيل، التي تم إجراؤها خلال الفترة من 16 ماي

2016 م إلى غاية 16 جانفي 2017 م.

ويتبنى المنهج الوصفي التحليلي التفسيري ومعايشة الباحثة لمختلف عمليات التكوين وأيام التربص المنظمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة وإدارة مصلحة الموارد البشرية وإدارة مصلحة التكوين للعمال في مختلف الفئات المهنية والمهام وجميع الوحدات الصناعية والإدارية ووحدات الأمن والوقاية ووحدات الصيانة، حيث تم توزيع استمارات على كل الإطارات بالمؤسسة وعددهم 90 مبحوثا كانت نسبة الذكور أكبر نسبة قدرت بـ : 88.88% بينما وصلت نسبة العنصر الأنثوي إلى % 11.11 فضلا عن المقابلة مع المديرين على رأس الوحدات بالمؤسسة في إطار دراسة مسحية بهدف الكشف عن واقع التكوين والتعلم ومختلف أنواع الاستثمار المادي والصحي والمعرفي للعمال بهدف تحريض القدرات الإبداعية للكفاءات في ظل الشراكة الإسبانية وأمام ديناميكية تنموية للمؤسسة وموقعها التنافسي في الاقتصاد العالمي، فقد توصلت الدراسة في محور الكشف عن خصائص الاستثمار في الرأس المال البشري بالمؤسسة موضوع الدراسة إلى:

1- ديناميكية التكوين والتعليم عملية من تنظيم مصلحة التكوين والإدارة العامة ووصف بأنه متنوع التخصصات حسب المهام الموكلة وهذا بنسبة قدرت بـ : 22.41% حسب إجابات المبحوثين من إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ ولكنها ترتبط بالإنتاج أكثر من تطوير المعارف والقدرات الإبداعية وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين من إطارات سامية ومسيرة ومتوسطة وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ بنسبة 14.59% رغم اختلاف سنوات الأقدمية والمستويات التعليمية ومستويات الخبرة المهنية وهذا ما يثبت الاتجاه الربحي للمشرفين أو المسيرين للمؤسسة خاصة الشريك الإسباني بهدف الحصول على شهادة الجودة وتوسيع السوق الخارجي، ورغم تنوع تخصصات التكوين في مجالات عدة إلا انه يبقى غير كافي بالنسبة لأغلب المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 9.96%، إلى جانب قصر مدة التكوين وعدم كفايتها للحاجات التكوينية أو ملاءمتها لمسويات المتكويين وهذا ما أشارت إليه نسبة 8.89% حسب إجابات المبحوثين.

2- إذ تركز استراتيجية التكوين على الوقاية والأمن التي قدرت بـ 8.54% ما يكشف عن انساق خفية أخرى تشير إلى تناقضات في مجال ارتفاع نسب الحوادث المهنية والأمراض المهنية حسب نتائج المقابلة الحرة مع المبحوثين إذ أغلبهم يعانون من تلوث مناخ العمل والإرهاق والروتين في العمل، رغم انه ينعت انه مفيد و يجمع

بين الجانب النظري والتطبيقي بنسبة 6.76 % إلا انه لا يكفي للوصول إلى الإبداع والتجديد لارتباطه بأهداف الشريك الاسباني وهي الربح وتحقيق أكبر نسبة من التصدير للمخصلات و إعادة تسويقها للدول المستهلكة له بأسعار أعلى، كما انه إجباري على كل الموظفين الجدد والقدامى وهذا لتخفيض الضرائب .

3-1- التكوين ضرورة :

تعتبر الموارد البشرية من أولويات مؤسسة فارتيال لذلك تسعى دوريا إلى تمكينها من خلال برامجها التكوينية والتعليمية سواء في مراكز التكوين الخاصة على مستوى المؤسسة أو مراكز تكوين وطنية أو دولية بهدف رفع مستوى معارف و كفاءات الأفراد و تحسين أدائهم، وهذا الأمر يسري على جميع الموظفين الجدد بمراحل تكوينية تركز على المسار العام والخاص للموظف لتكثيف ما يكتسبه مع مجال عمله. وتمثل برامج التكوين حسب الإطارات المسؤولة والمسيرة من برامج إكساب الخبرات والمعارف وحسن التطبيق مناهج محدثة لا بد من تفعيلها خاصة لفائدة الموظفين الجدد من خلال تحفيزهم ومنحهم مجموعة قيم مادية ومعنوية تشبع حاجاتهم وتوجههم إلى سلوك معين في إطار التحفيز(7)، لان العمل على مستوى مؤسسة كمؤسسة فارتيال كوسط معقد لا بد له من كفاءة وتأهيل ينتج عن تكوين بمقاييس حديثة وخاصة، إلى جانب مقاييس التكوين العامة كالأمن الصناعي، الاتصال، إتقان اللغات الأجنبية كاللغة الانجليزية والفرنسية، إلى جانب المقاييس الخاصة مثل استعمال نظام " Gesindus " لكل منصب عمل في برنامج التكوين .

كما انه من المهم الإشارة إلى نوعية التكوين الذي يستفيد منه العنصر البشري على مستوى مؤسسة فارتيال -عناية- ومستواه ووسائله الحديثة ودوره في تحويل المعرفة إلى إنتاج الأفكار وبنائها وشرحها والدفاع عن وجهات النظر والبرهنة عليها بعد تلقي التكوين، إذ لا يكفي توظيف أفراد حاملين لشهادات جامعية دون كفاءات ومهارات وهذا ما يساهم التكوين في تحقيقه بهدف تجسيد أدوارهم في المؤسسة والمساهمة في تطويرها المستمر، وتسهيل التكيف مع حضارة الموجة الثالثة (8).

3-2- التكوين مكيف و ملائم لحاجات الموظفين :

بناء على اعتبار التكوين عنصر مهم في حياة و بقاء المؤسسة والمجتمع يساهم في تحقيق السير الحسن للأعمال والنشاطات الفردية والجماعية أصبح يمثل قاعدة للتنظيم حسب رأي رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة فارتيال لشهر أوت 2013 السيد "حبيب سلاك" حيث أكد أن تنمية المؤسسة تتوقف على نوعية التكوين كما أكد على مستوى المكون وضرورة توفير كل الترتيبات والتجهيزات التي تتصف بالتعقيد وآلياتها ووظائفها المستمرة أي العمل الدائم خاصة في بعض المجالات كالإنتاج والصيانة والأمن، حيث تمارس في عمل جماعي وتدمج كل الوظائف الأساسية التالية:

- عمليات الأمن وسلامة المعدات
- الرقابة و إيقاف الأجهزة
- مراقبة نوعية المنتج
- عرض الآلات على الصيانة.

للإجابة على متطلبات الإدارة ركزت البرامج خاصة على جلب المعارف وحسن التطبيق لمختلف الوظائف في المصنع خاصة وظيفة العمليات للموظفين الجدد بوسائل حديثة وفعالة لانجاز تكويناتهم من خلال مقاييس خاصة، كما ركزت على توضيح أهداف التكوين للمتكونين والتي كانت في مستوى طموح المؤسسة، كما إن معظم الموظفين الجدد استفادوا من ترقية وتقلدوا مناصب مهمة على المستوى المهني خاصة مناصب المسؤولية وهذا دفع قوي للطاقات الشابة نحو التميز والوصول إلى المستوى العالمي في التكوين المهني والرضا الوظيفي إذ تتوقف فعالية الموظفين على مستوى إشباع الحاجات، وهذا ما يساهم في تحسين الصحة النفسية للأفراد بإشباع حاجاتهم التي يمكن تصنيفها إلى حاجات صحية كمناخ العمل وظروف العمل والأمن والسلامة المهنية والحاجات الدافعة مثل حب تحمل المسؤولية والبحث عن الاستقلالية وتقبل تحديات العمل وهذا حسب ما جاء في نظرية "هزمبرج" سنة 1959م، وهذه النظرية تدعو إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني ليحقق دفعا ذاتيا بطريقة تجعلهم يبذلون جهدا اكبر لأداء أعمالهم بكفاءة وجدية، كما اقترح "هزمبرج" أغناء مراكز العمل حيث تصبح جذابة ومغرية للعمل (9).

وفي هذا الإطار ف إن المؤسسة موضوع الدراسة وحسب نتائج المعاينة الميدانية والمقابلة، تبرمج دورات تكوينية كل موسم بمدة سنة إلى 18 شهرا تكون بصفة عامة في البداية كتقنيات اللغات كالفرنسية والانجليزية وتقنيات الاتصال والإسعافات الأولية والأمن الصناعي تم تكوينات خاصة في مراكز مجهزة بالوسائل البيداغوجية واللوجيستكية، وحسب إستراتيجية مؤسسة فارتياال فإنها بدأت تجني ثمارها من خلال إدماج المتربصين في العمل تحت رقابة أو وصاية المسؤولين القدامى حيث يستفيدون من أجور التسيير بالوصاية .

3-3- مخطط التكوين :

أمام تزايد الاهتمام بأهمية المعرفة أو ما يعرف بالمعرفتاريا انصبت الأدبيات الإدارية والتنموية على تأكيد أهمية العنصر البشري القادر على امتلاك هذه المعرفة وتممين الإدارة المتميزة للموارد البشرية (10) بالنظر إلى تزايد الطلب على قوة العمل ذات المهارات العالية المستوى والمتعددة المؤهلات ومستويات التكوين وانتشار المقاربات الحديثة التي تركز على مفاهيم الجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة والتي تركز بالأساس على ضرورة إدارة المهارات والكفاءات البشرية وفق منظور

استراتيجي مستقبلي يراعي القوة المتزايدة في تسارع الأحداث الداخلية والخارجية، أصبح من الضروري التخطيط لتأهيل العنصر البشري الذي يمثل الأصل المشرف على رعاية المؤسسة في التنمية والتحديث أصبح من الواضح إن الكفاءات والمعارف ضرورية للموظفين في كل المستويات ولا بد أن تكون في مستوى طموح المؤسسة إذ بعدد عمليات التوظيف مباشرة تتم دراسة ملفات وتخصصات الموظفين ومهامهم والسهر على تنظيم وتنسيق تكويناتهم في مراكز التكوين الداخلية أو الخارجية حسب التخصص، وهذا بهدف تشييب المؤسسة ورسملة المعرفة وحسن التصرف والتطبيق كأولوية لبقاء واستمرار حيوية وديناميكية المؤسسة من خلال دفعها لإنتاج المعرفة أو بناء رأس مال فكري يمثل إنتاجاً لنخبة من الأفراد الذين يمتلكون القدرة على فهم آليات العمل وتفكيك الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي على حد تعبير " Spender " إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز (11) وهذه مميزات الإدارة التي تساهم في خلق الموجودات التنافسية التي تمارس فعل التطوير الخلاق المعتمد على الابتكار والإبداع الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (12).

ولهذا يتم تعيين مكونين ذوي كفاءة وخبرة في المجال على مستوى المؤسسة موضوع الدراسة للإشراف على عمليات المرافقة وتدريب الموظفين وبالتالي تحضيرهم للمهام الحالي والمستقبلية، حيث يستفيد المتكونين تكوين نظري وتطبيقي لإنعاش قوة الموارد البشرية، كما إن مؤسسة فارتيال تركز على محورية التكوين ودوره الاستراتيجي في سياسة التطوير ورفع الكفاءة والأهلية نحو الاحترافية التي تسمح بتحقيق التنافسية أمام أكبر الشركات العالمية، ومن خلال هذا البرنامج التكويني قدمت إدارة مؤسسة فارتيال فرصة حقيقية للشباب الحامل للشهادات لبناء حياتهم المهنية وتشجيعهم على البحث والتطوير، وهذا ما يتطلب وقت ومواظبة لإدماج الشهادات الجامعية في سوق العمل وملازمة التطور وتحقيق مؤشرات النجاح، لذلك تخصص سنويا 02 % على الأقل من كتلة الأجور لحاجات التكوين .

إن التكوين بهذا الوصف محور رئيسي لتنمية المؤسسة وأهم أولوياتها، وفي تفاصيل هذا البرنامج التكويني تتضح أهداف المؤسسة الإستراتيجية في المساهمة في تحرير الطاقات ذات القدرة والكفاءة في التجديد والإبداع، إذ منذ سنة 2005 تحركت بسرعة عجلة التكوين وكل دورة تكوينية تتبع باختبار لتقييم كل المتكونين لفهم وترشيد توجيهاتهم المهنية.

4-3 - تجربة مدرسة ذوي الكفاءات العليا : (hp)

حديثا وبعد التحول من إنتاج الصناعة إلى صناعة المعرفة من خلال تقانة المعلومات وتوظيف المعرفة أدركت مؤسسة فارتيال ضرورة الاستثمار المكثف للأفراد ذوي الكفاءات من حيث تعليمهم وتدريبهم و تحفيزهم على الابتكار ليصبحوا

قادرين على المنافسة في إطار تبني مدخل إدارة المعرفة وترشيد إدارة الموارد البشرية ومراعاة المحددات الثقافية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية التي تمكن الأفراد من التمييز والقدرة على التسيير داخل المنظمة كمنظومة منفتحة على غيرها من البيئات (13).

مما لاشك فيه أن البيئة الدولية أصبحت تعطي الأولوية للعقول المتميزة والتكنوقراط القادرين على تحديد الأهداف التنموية، فعمال المعرفة وتقني المعرفة على حد تعبير "بيتر داركر" Drucker Peter هم الذين يعملون بأيديهم وعقولهم، ولكن عملهم اليدوي يعتمد على المعرفة النظرية التي تلقوها خلال التعليم العالي (14) خصوصا في الوضع الحالي القائم على اقتصاد المعرفة واقتصاديات البحث واقتصاديات الابتكار ما استلزم إدارة المؤسسة تطبيق منظومة إجراءات لإدارة هذا التغيير المتزايد التعقيد (15) لتكوين أجيال من النابغين الذين سيعهد إليهم إكمال الفعل التعليمي والتكويني لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية لدى الكفاءات ذات التعليم العالي من خلال تكوين الإطارات العليا في المؤسسة تكوينا علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا متوافقا مع المتغيرات والتحديات الجديدة وبناء شخصية الإنسان المبدع القادر على التطوري والتكيف مع التغيير في إطار إدارة الكفاءات وإدارة العقول عالية التمييز كاتجاه متطور في إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، إذ أن العقول البشرية عالية التمييز تمثل مجموع الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للمؤسسة، فهي العناصر المسؤولة عن تمييز المنظمة، وتتكون كفاءة هذه العمالة من المعرفة و المعلومات والقدرات والمواهب (16).

وهذا ما أكدت عليه مدرسة الكفاءات العليا (HP) والتي تمثل دراسة تمت على المستوى الأوروبي وتحققت من خلال مجموعة (Boston Consulting) حول التحديات المستقبلية للموارد البشرية ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015 .

إذ أن تسيير الموارد البشرية أو رأس المال البشري يعتبر تسيير للكفاءات العالية، إذ سجل في سنوات التسعينات ارتفاعا ملحوظا في النسب الحقيقية للاستثمارات في التكوين، حيث توجب المؤسسة ضرورة تسيير أحسن الكفاءات بطريقة قانونية وهذا الوعي تجسد بالتطبيق الفعلي لسياسة تسيير الإطارات ذات الكفاءة العالية (C H P) وهي فئة لإطارات لها القدرة على التطوير السريع أكثر من غيرهم.

ولقياس مدى تحكّمهم بنجاح في حال توليهم منصب مسؤولية في المؤسسة، وهذا النمط من التسيير انطلق بأبحاث منجزة حول اكتشاف الكفاءات وتحضيرهم، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة اعتبرتها مهنة احترافية لا بد أن تمارس قبل بلوغ الموظفين سن 35 سنة في حين يرون آخرون أنه لا يوجد عمر محدد للتعليم

وامتلاك قدرات التجديد، بهذا نستنتج إن الإطار الجامعي في مؤسسة فارتيفال لا بد أن يمنح قيمة وتمنح له كل الفرص خاصة الموهوبين.

3-4-1 شروط انتقاء النخبة:

يتوقف الانتقاء على أحسن مستوى تسييري ويرتكز على شرطين أولين في المؤسسة هما:

1- العمر المتوسط: يبدأ من سن 35 إلى غاية سن 37 سنة 2011، ودون إقصاء لبعض الإطارات الجامعية الموظفة في الفترة ما بين 2005 إلى غاية 2010.

2- المستوى الأكاديمي : الحصول على شهادة البكالوريا +04 سنوات جامعية أو شهادة ليسانس على الأقل .

3-4-2 تنظيم تطبيق نموذج الكفاءات العالية:

تم إجراء اختبار أو فحص للانتقاء الأولي حيث بلغ عدد الإطارات 80 إطارا ثم تمت التصفية من طرف إدارة المؤسسة والمسؤول عن التكوين ليبقى 24 مرشحا، حيث دامت مدته من 04 إلى 05 سنوات، كما تم الاتفاق بين مقترح البرنامج و إدارة مؤسسة فارتيفال على المقاييس التي ستدرس والتي ترتبط بخصوصية المجتمع الجزائري .

حيث تمثلت الثلاث سنوات الأولى في الجذع المشترك، تابعت خلالها الإطارات العالية تكويننا ركز أساسا على تطوير القدرات التسييرية، أما فترة التخصص فكانت في السنة الرابعة من التكوين تم وضع تخصصات حسب توضيحات مسؤول التكوين "حبيب سلاك" وكانت فترة لتكملة الدورة باكتساب الخبرات الجديدة في مختلف التخصصات، عمليا لوحظ تطور لإطارات من خلال استثمارات التكوين والتدريب بعد الرجوع إلى المؤسسة وعد هذا النجاح كنجاح مشترك للإطارات العالية والمؤسسة.

3-4-3 الأهداف الرئيسية لمسار التخصص :

- تمثلت في جملة من الطموحات وهي :
- دعم الكفاءات على المستوى التقني والاستراتيجي .
- إكساب الكفاءات تقنيات لها علاقة بمجال التخصص وتحفيزهم على التسيير بفعالية وتطبيقات لها صلة بمهامهم.
- تحضير الكفاءات لتقلد مناصب تسييرية مستقبلية .

- تقديم حقل تطبيقي أوسع يكون في مستوى طموحاتهم .
- مشاركة قيم المؤسسة .

4-4-3 القيمة المضافة بعد التكوين :

حسب المخطط الإجرائي لكل كفاءة عالية منصب مسؤولية وهذا هو هدف البرنامج التكويني وبتحقيق هذه الدورة التكوينية سعت هذه الكفاءات إلى إنعاش وإحياء المؤسسة من خلال المعارف المكتسبة والمساهمة في بناء الفكر التجديدي أو الإبداعي، كما تم تقييم هذا البرنامج على مستويين:

1- تقييم السلوك في مجموعة التكوين: لتوضيح مستوى الوضوح والمثابرة والاجتهاد والدقة

2- تقييم المعارف المكتسبة: إلى جانب السلوكيات من طرف المتدخلين في مختلف المقاييس من خلال تنبؤات المسؤول عن مشروع التكوين (CESI) في الجزائر إلى جانب مناقشة الإطارات الجماعية حول الموضوع المقترح من طرف إدارة المؤسسة وعلاقتها بمشروع تنمية المؤسسة وإشكاليات ترتبط بنشاطات المتكويين، أما التقييم فكان على المستوى الجماعي والمستوى الفردي وتمثلت معايير التقييم في الاختبار الشفهي وإجابة بسهولة عن أسئلة التقييم ونوعية البرهنة، ووضعية المتكويين في المجموعة ونوعية النشر والتقديم .

نسبة تحقق الأهداف للثلاث سنوات الجذع المشترك :

* تحقيق الأهداف بنسبة 81.18 %

* تحصيل المعارف بنسبة 83.34 %

* مستوى التنشيط أو العرض 86.49 %

كل الكفاءات كانت على وعي بأهداف برنامج تكوين الكفاءات العالية وما هو منتظر منهم وحسن التطبيق للمعارف وحسن التواجد الفعال في المؤسسة، وهذا ما اثبت أن هذا البرنامج اخذ الاحتياجات الحقيقية للكفاءات العالية بمؤسسة فارتنيال تحت إشراف إدارة المؤسسة والمجلس القيادي المرشد للتكوين، لكن بقي السؤال المطروح : أين هو التجديد و الإبداع على مستوى مؤسسة فارتنيال -عناية-؟

إذ يبدو أن عوامل ما أثرت على عدم فعالية التكوين وبالتالي إعاقه التجديد والإبداع لدى الموظفين، وهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية المنجزة من طرف الباحثة على مستوى المؤسسة .

4 - معوقات الإبداع في ظل الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة

الاقتصادية :

حسب نتائج الدراسة الميدانية تجلى انه من اكبر المعوقات الفعلية للإبداع بالنسبة لمبحوثين سواء أكانوا مديرين أو إطارات سامية أو أعوان تحكم و مهندسين هو :

- توقيت العمل (3.8) الأمر الذي يساهم في زيادة نسب الإرهاق والتأثير سلبا على صحة العمال البدنية والنفسية من ما يترتب من ظواهر كالقلق والإرهاق، وهذا ما كدته نسبة 10.07 % من إجابات المبحوثين .

- نقص قنوات الحوار والنقاش بين العمال حسب نسبة وصلت إلى 08.18 % ، إلى جانب نقص الثقة في العمال بنسبة 05.16 %.

- تأثير مناخ العمل خاصة التلوث والضجيج بنسبة 04.90 % الأمر الذي يضعف من قدرات العمال على التفكير والتجديد فيبقى الاهتمام فقط بتطبيق أوامر الإدارة.

- عدم عدالة فرص التكوين وهذا ما أشارت إليه نسبة 04.39 % من الإجابات والتي تتباين بين آراء تشير إلى الجهوية وأخرى إلى العلاقات الشخصية.

- عدم تبني سياسة تحرير المبادرات من خلال تحفيز التفكير الإبداعي، وهذا ما أكدته نسبة 04.13 % .

- توقيت التكوين ومدته الغير كافية بالنسبة ل03.87 % من المبحوثين إذ من الضروري التنسيق بهدف إنجاح الدورات التكوينية خاصة في ما يخص مدة التكوين وتوقيته إذ لا يتزامن والعمل اليومي خاصة التكوينات على مستوى المؤسسة أي الداخلية.

- اللاعدل في توزيع المناصب وغياب الضمير المهني، وهذا ما أشارت إليه نسبة 03.61 %.

- عدم تثمين القدرات الإبداعية، وهذا حسب نسبة 03.61 % من الإجابات .

- تهميش الكفاءات وهذا ما أكدته نسبة 02.84 % من إجابات العاملين المستجوبين ويعود سبب توضيحاتهم هذه إلى منح فرص التكوين حسب العلاقات الشخصية باستثناء تجربة مدرسة الكفاءات العالية سنة 2010 إلى غاية سنة 2015، التي اشرف عليها الشريك الاسباني لكنها لم تبرز كلية ثمارها نظرا لارتفاع تكاليف التكوين لمدة أربع أو خمسة سنوات في الخارج .

- المحسوبية والجهوية حسب آراء ما يمثل نسبة 02.84 % من الإجابات وفعلا

يمثل التفاعل غير الرسمي مجالاً خصباً للتجاوزات و منح الصلاحيات حسب العلاقات الشخصية وهذا يؤثر في تنمية القدرات و عدالة منح الفرص للتجديد والإبداع .
- الإرهاق الذي يمس اغلب الفئات العمالية نظراً لاستغلال الشريك لكل الطاقات البشرية و تجنيدها لرفع نسبة المنتوج ، وهذا بنسبة 08.84 % من الإجابات.

- الروتين الذي أضحى المشكل الحقيقي لمختلف الفئات حتى العنصر الأثني و وهذا بنسبة 02.84 % حسب تصريحات المبحوثين، والمدلول الحقيقي للروتين في مفهوم العمال هو العمل في نفس المكان وممارسة نفس المهام دون إبداع فقط ما تأمر به الإدارة من تعليمات ينفذ تحت رقابة صارمة إلى حد اعتبرت كعائق للتجديد وإبداع الأفكار الجديدة وهذا حسب نسبة 01.80 %.

- عدم تحفيز الإطارات بنسبة 02.58 % رغم ممارسة التحفيز المادي رفع الأجور اقل اجر يقدر ب 60.000 د ج للموظف الجديد ومنح المردودية ومنه 5000 د ج لكل شهر دون حوادث وتكريمات أحسن عامل لكل موسم .

- العمل بالقانون فقط أوامر الإدارة تنفذ ولا توجد صلاحيات أوسع لأصحاب القرارات، وهذا ما أشارت إليه نسبة 02.06 % .

- التكوين داخل المؤسسة مما يؤثر على السير الحسن للعمل والاستفادة المنشودة من التكوين وذا ما أشارت إليه نسبة 02.06 % من إجابات المبحوثين .

- نقص الحوار بين الإدارة والعمال إذ لا يوجد وقت مخصص لمناقشة أفكار العمال فقط صناديق الاقتراحات الموزعة عند مدخل كل حدة .

- التكوينات العامة الغير متخصصة مثل الأمن وعموميات حول اللغات .

- نقص وسائل الإعلام و الاتصال لدى مختلف الفئات، وهذا ما صرحت به نسبة 01.80 % من آراء المبحوثين .

- تسلط الرؤساء وحب ممارسة التراس إلى حب ممارسة السلطة وإعطاء الأوامر وهذا ما يرفضه الكيان أو الشخصية الجزائرية في كل مقام إذ وصلت نسبة الإجابات الموافقة إلى 01.80 % .

- غياب الجانب الإنساني في التعاملات إذ يسود فقط نظام تعليمات تطبيق دون نقاش، وهذا ما أوضحت إجابات المبحوثين بنسبة 01.55 % .

- المسؤول غير المناسب إذ إن معظم الإجابات تنتقد مكانة ودور المسؤولين نظراً

لبعض الصفات كالصرامة و المحاباة في منح فرص الترقية أو الترقيات في إطار بطاقة تسيير المهن، وهذا ما أشارت إليه نسبة 01.55 % .

- عدم تجديد نظام التسيير إذ يرون إشارات ومهندسي المؤسسة بنسبة 01.29 % أن هذا النظام مستهلك ولا بد من تجديده بما يتوافق والتغيرات المستجدة في إطار الاقتصاد المعرفي و البيئة الاقتصادية المتغيرة .

- التقليد الأعمى إلى جانب غموض سياسة التسيير والتقييم على أساس المحاباة إلى جانب الصراع بين العمال توتر علاقات العمل نتيجة الغيرة والتدافع على المناصب، إذ إن بعض العمال أثناء المقابلة صرحوا بعدم اعتراف الإدارة والمسؤولين بالجهود المبذولة وهذا ما أكدته نسبة 01.03 %

- كما تشكل كل من البيروقراطية وضعف تبادل المعارف بين العمال ونقص المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تطبيق المعارف المحصل عليها في الدورات التكوينية عوائق ميدانية للتجديد والإبداع في تمثيلات ومفاهيم العمال من إدارات ومهندسين، وهذا ما تترجمه نسبة 0.77 % رغم إنها نسبة منخفضة لكن تبقى عائق حقيقي أمام الكثير من ذوي الطاقات المتعلمة والذكية والمبدعة إذا توفر له المناخ التنظيمي الملائم، وبالتالي يتعذر تحقيق نتائج إنتاجية مرضية تكفي لتغطية النفقات المستثمرة (17).

- المستوى الحقيقي للعمال والكفاءات لم يصل إلى مستوى الإبداع حسب رأي الإدارات السامية والمسيرة والمتوسطة إلى جانب استمرار معاناة بعض الفئات العمالة من الصعوبات التقنية وعدم التحكم الجيد في تقنيات التكنولوجيا وقدم الآلات والمنافسة الغير نزيهة ونقص كفاءة المكونين حسب تصريحات الفئات المستجوبة بنسبة 0.51 % والذين يوافقون الرأي القائل إن الأسباب لم يوقع عقد الشراكة لأجل تحسين جودة الإنتاج ونوعيته وتنمية الكفاءات بل جاء للنهب واستغلال الطاقات الشبابية الجزائرية لتحسين كمية المنتج ونوعيته لتسويقه تحت اسم منتج اسباني .

عموما تفادي اثر هذه العوامل التي أثرت على فعالية التكوين والتعليم حسب نتائج هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة فارتيل - عنابة - يمكن تصحيحه من خلال التوليف و التوفيق أو الملائمة بين مشروعية الأهداف وملائمة الأساليب أو المناهج المحققة لها وإتاحة الفرصة لكل الطاقات المؤهلة والقدرات العالية دون تهميش أو إقصاء، لان ما يؤثر على توازن النسق الفرعي سيؤثر على توازن وتكامل أجزاء ووظائف النسق الكلي حسب "تالكولت بارسونز".

إذ من المعروف انه إذا تحققت حالة لتكيف في المؤسسة بين المورد البشري وبين نظام وأسلوب العمل قد يحصل ابتكار أو إبداع خاصة بعد تكوين وتعليم ذوي

الكفاءات مقابل الحصول على دخل مرتفع أو ترقية مهنية، إذ حسب رأي روبرت ميتون تصوغ المؤسسة كبناء اجتماعي وثقافي أهدافا مشروعة وتضفي لها صفة المشروعية وتحدد في إطار السياسة التنظيمية أساليب مقبولة اجتماعيا وثقافيا لتجسيدها وميز بين الأهداف المحددة حسب ثقافة الفرد والتنظيم أو المجتمع والأسلوب المحقق لهذه الأهداف والمجتمع أو التنظيم المتكامل حسبه هو الذي يجد تكاملا بين الأساليب والأهداف وكل من الأهداف والأساليب تكون مقبولة لدى الأفراد والمجتمع وتكون ميسورة للجميع.

فالمؤسسة كجزء من المجتمع تضم أفرادا يمثلون لنظامها وأهداف ثقافتها التنظيمية وتقبل الأفراد لهذه أهداف وأساليب تحقيقها للوصول إلى النجاح ولحصول على دخل مرتفع وتقبلهم لأشكال تعلمهم كأسلوب لتحقيق الأهداف، فإذا كانت فرصة التعليم و التكوين متاحة لكل أو أغلبية أفراد التنظيم فإن حالة من التوازن والثبات أو التكامل ستسود التنظيم، لأن غالبية الأفراد ستتقبل الأهداف وأساليب تحقيقها، إما إذا كان بالمجتمع أو التنظيم تأكيد على الأهداف دون إتاحة الأساليب اللازمة لكل أفراد لنسق قد يكون في الواقع معوقات تعيق تحقيق الأهداف تسمى المعوقات الوظيفية، والواقع أن هناك معوقات ترتبط بالأفراد ومستوى ثقافتهم في النجاح في التكوين ومستوياتهم التعليمية واتجاهاتهم الفكرية، ومعوقات تتعلق بجانب التكوين في حد ذاته من حيث مستوى التوازن و التكامل بين النظري والتطبيقي وخصائص البيئة لتكوينية ومدى تشجيعها لتنمية القدرات المبدعة والخلاقة، كما توجد عوامل أو معوقات تتعلق ببيئة العمل والتسيير والإدارة وقدرة الموارد البشرية على توظيف المعارف المنتقاة في التكوين وثقافة المنظمة ودورها في تشجيع وتحفيز الإبداع والتجديد، إلى جانب عامل التقييم الذي يبني على الموضوعية والشفافية والعدل والأسس العلمية ومستوى التطبيق الفعلي لمعطيات التكوين والتعلم ومدى قدرة المتكويين على تحويل وإنتاج المعرفة وتسيير الوقت والمساهمة و في تقليص الصراع والمبادرة الذاتية لحل المشكلات وتفعيل العمل الجماعي وتطوير السلوك التنظيمي.

5- اقتراحات لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية :

يمثل الإبداع كل قدرة على تحويل المعرفة وحسن التصرف والخبرات المختلفة لحل المشكلات وتحقيق القمة وهو ما يميز المؤسسات عن بعضها وحسب الاقتصاد الجديد وآثاره في التقدم والتنمية، لذلك يبدو مهما ما يعنيه الإبداع في المؤسسات ومختلف الآليات المطبقة لتحقيقه، والمرشد لأحسن تطبيقات الإبداع في المؤسسة في إطار مشروع (Great Business idea) يمكن أن يعطي إجابة عن هذه الإشكالية، وقد طبق 28 نموذج في (فرنسا، إسبانيا، البرتغال) كمبادرات عمومية وخاصة والتي تصف حالات ناجحة في تعزيز الإبداع في البيئتين، وهناك نماذج أخرى وتحاليل مقارنة على المستوى الدولي تسمح باستعمال جوانب أكثر أهمية لأكثر التطبيقات الداعمة للإبداع.

ويمكن القول بعد تحليل الحالات الحاضرة ما هي الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحسين الإبداع بالمؤسسة ؟

عندما نحلل العمليات في المؤسسة نلاحظ إن :

* الإبداع يرتبط بقوة القدرة *intrinsèque* الجوهرية الكامنة في الأفراد، وخاصة قدراتهم من خلال المعارف والخبرات المختلفة أو الأخرى التي امتزجت لوضع حلول للمشكلات الحقيقية للمؤسسة وتحقيق وتطبيق الأفكار الابتكارية التي لها قيمة في السوق، كما إن إبداع الأفراد في المؤسسة قد ينشط ويشجع بفضل استعمال تقنيات خاصة أو تطوير تفاعلاتهم مع البيئة (بيئة المؤسسة الملائمة للإبداع).

* التقنيات الرئيسية كمرجع لتسيير وإدماج الأفكار التي تتحول إلى مشروع وأخرى إلى منتج جديد من خلال:

1- **التكوين المستمر:** الذي يركز على تجسيد الأفكار وتطبيقها حسب نماذج واقعية للمتاجرة، والتسيير المرن للموارد البشرية ومشاركة كل الأفراد لإيجاد حلول للمشكلات وفي مشاريع المؤسسة.

2- **البيئة الخارجية للمؤسسة:** هي بيئة المؤسسة الملائمة لابد أن تشجع بالإبداع والابتكار لتوضيح قيمة المؤسسة وتطويرها بما أن بيئة العمل يجب أن تكون متعددة التخصصات ترقية بالاختلافات وعدم تقييد العمال، إذ لابد من أن يوجد نوع من الشفافية وقنوات الاتصال بين العمال ومختلف الأقسام (Fluide) وسريان المعلومات الإدارية قبل تطبيق الإبداع والابتكار.

وكنتيجة من وجهة نظر المؤسسة في مجال ضرورة تحسين مستويات الإبداع من خلال تحسين كل العناصر والمناهج والظروف المحفزة للتعلم وتنمية الذكاء التنظيمي في كل المستويات ومع ذلك فالتحسين في المؤسسة يتبعه عوامل وتقنيات مختلفة تؤثر في ديناميكية الإبداع .

* العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في كيفية تطبيق هذه التقنيات وكيفية تبنى ثقافة تناسب وتشجع الإبداع وهنا يبرز دور الدولة في تبنى وتشجيع ثقافة الإبداع "أي الدروس يمكن استنتاجها بحيث أن الدولة تدرك وتطبق معايير تشجع الإبداع في المؤسسة.

* الدولة بإمكانها التصرف من خلال تجسيد معايير وبرامج واقعية ملموسة لها علاقة بوظيفية المؤسسات والبيئة التي تحيط بها وهذين المعبرين في النهاية تحدد القدرات الإبداعية للموظفين.

* التصرف في الوظيفة نفسها بوضع تصور وتطبيق برامج موجهة لكل جانب سابق مستدعي التي لها أثر على تغير القيم والثقافة واستعمال التقنيات التي تشجع الإبداع من خلال ظهور قنوات الاتصال والمتخصصة.

* التصرف في البيئة بصفة عامة يوضح ويعرف بالتدخلات التي يسمح بنشرها في المجتمع و ثقافة المؤسسة الملائمة للتغيير وتقبل المخاطر كبيئة متنوعة الثقافة وملتقى لمختلف أشكال التفكير وتواجد البنى التحتية المتوازنة والتي ترعى المؤسسة في تغيير التنظيم الذي يحتاج إلى تشجيع وملائمة القدرات الإبداعية.

* نشر الروح الإبداعية و الابتكارية على مستوى المجتمع.

* تشجيع المبادرات التي تسمح بتطوير تقنيات الإبداع الخاصة الموجهة إلى التطبيق ونشرها على مستوى المؤسسة.

وفيما يخص المبادرات الخاصة فهي تركز في أغلبها على :

* تطوير تقنيات والمناهج التي تبحث على زيادة ورفع القدرة الإبداعية للعمال بصفة عامة تسطر للتنظيم وإدارة الأفكار منذ ولادة الفكرة إلى غاية تطوير المشروع وجعله واقعا ومتاجر به في السوق.

* تحديد جوانب مثل الهيئة العمومية المرنة، المشاركة، تعدد التخصصات لمرونة قنوات الأعمال ووضوحها وثباتها.

* شمولية الإدارة والمؤسسة من العناصر المهمة في نجاح عملية الإبداع.

الخاتمة

إن التواجد في الفضاء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتنظيمي المتغير يتطلب الإدماج الفعلي لرأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسة، لأن نجاح المؤسسة، وتطورها واستمرارها أو فشلها يظل مرتبطا بنوعية العنصر البشري ومدى تفاعله واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة، وبعبارة أخرى أصبح الإنسان إطارا أو منفذا يمثل السمة الأساسية للمنظمة، إذ أن الاستثمار في رأس المال البشري يبدأ منذ استقطاب الفرد وتنمية مؤهلاته و تقييم العائد من الاستثمار من خلال مستوى التجديد والتغيير، وهذا المستوى التحليلي يكتسي أهمية خاصة كونه يدمج الانشغالات البشرية في السياسة العامة للمؤسسة لأنه من الضروري تامين وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة مع مراعاة الخصوصيات النفسية والسلوكية والفطرية والمرجعيات الثقافية والاجتماعية للفرد للنجاح في إدماج العنصر البشري وتقليص اثر العوامل المؤثرة أو المعيقة للتجديد والإبداع والمشاركة بأفكار وتطلعات مبتكرة .

المراجع المعتمدة

- 1- احمد محمد غنيم: فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 2008، ص 22.
- 2- عبد الحميد بشير بوطبة: تنمية وتسيير الموارد البشرية جدلية المفهوم والنظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 56 .
- 3- حسن عبد الباسط حسن: التنمية الاجتماعية، مكتب وهبة، ط8، القاهرة، 2005، ص 305 .
- 4- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 13.
- 5- منصور احمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، د ط، 1976، ص 199 .
- 6- احمد صفور عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1979، ص 487 .
- 7- صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، (ت، ع، ط).
- 8- Alvin Toffler, la troisième vague, de l'anglais par: Michel Deurtsh, Paris, Gallimard, 1988, p:623
- 9- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب د ط ، الجزائر ، 1992، ص ص 106-107 .
- 10- حسن ابشر الطيب: محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة 54 : مسقط سلطة عمان ، ديسمبر 1993، ص 19 .
- 11- Spender J.C " Making Knowledge the Basis of Dynamic: Theory of the Friend "Strategic Management Journal .John Wiley and sons LTD USA.V:17,1996.p:46
- 12-Hasen M.T,Nohria N and Thierry T" What 's your Strategy for Managing Knowledge" Havard Business Review,USA,V:77,1999,p:106
- 13- François Pichault et Jean Nizet: Les pratiques de gestion des ressources humaines ,édition :le seuil, février,2000, pp:177-178
- 14-Peter Drucker: Managing the West Society, Oxford, Butterworth, Heinemen, UK,2002,p:239
- 15-Peter Drucker: L'avenir du management , trad. de l' anglais par Jacques Fontaire,Paris,cillag mondial,2005,pages:199.
- 16- سيد محمد جاد الرب: مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التمييز،المجلة العلمية

للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، القاهرة، جامعة عين شمس، 1998، ص 317.

17-Louart, P : " Enjeux et mesures d'une GRH performante", Fercilli A-M et Sire B, éd, Economica. pp: 1-15.