

إدارة الكفاءات ومساهمتها في تنمية الإبداع داخل فريق العمل
دراسة ميدانية على مركب تجميع الغاز الطبيعي - سكيكدة (الجزائر)

Competency management and their contribute to the development of creativity within
the team: A field study on the natural gas liquefaction complex – Skikda (Algeria)

عبيد طاوس*

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، mosbax16@yahoo.fr

ABID Taous

University of 20 August 1955-Skikda (Algeria)

تاريخ النشر: 2023/07/30

تاريخ القبول: 2023/07/23

تاريخ الاستلام: 2022/11/07

ملخص

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التقصي حول اسهام إدارة الكفاءات في تنمية الروح الإبداعية داخل الفريق في المؤسسة الاقتصادية، وكذا مساهمة الإدارة والقائد على حد سواء في تنمية روح الإبداع وتعزيزه لدى الأفراد والفرق، باعتبار أن خلق أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها قد يساهم في حل بعض المشكلات، ومن أجل استغلال المهارات الفردية داخل المؤسسة الجزائرية بشكل أفضل، استوجب ذلك مساندة المسؤولين والقادة للأعضاء وتشجيعهم على الإبداع وتحسيد أفكارهم، وقد ارتأينا معالجة هذا الموضوع من أجل توصيل رسالة إلى كل مسؤول داخل هذه المؤسسة من أجل الاهتمام بالكفاءات والمهارات التي يستحوذ عليها المركب.

من هذا المنطلق، وفي محاولة للإجابة على التساؤل المركزي الذي تمحور حول: هل تساهم إدارة الكفاءات في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؟، من خلال استعراض دراسة ميدانية داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر)، حيث تم اختيار سبعة عشر (17) عاملا كعينة بطريقة قصدية، وهذا بالاعتماد على منهج دراسة حالة والاستعانة بالمقابلة والملاحظة كأداتين تتناسبان مع هذا النوع من الدراسات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، إدارة الكفاءات، الإبداع، تنمية الإبداع، فريق العمل.

Abstract

Through this research paper, we tried to investigate about the contribution of competency management in the development of the creative spirit within the team in the economic institution, as well as the contribution of the management and the leader alike to the development and promotion of creativity for the individuals and teams, given that creating new ideas and trying to implement them may contribute to solving some problems, and in order to better exploit the

* المؤلف المرسل.

individual skills within the Algerian institution. This necessitated the support of the officials and leaders of the members and encouraging them to be creative and embody their ideas.

From this point, and in an attempt to answer the central question that revolved around: Does the competency management contribute to the development of the spirit of creativity among team members?, by reviewing a field study inside the natural gas liquefaction complex in Skikda (Algeria), where seventeen (17) workers were selected as a sample in an intentional manner; based on a case study approach and using interview and observation as two tools that are appropriate for this type of studies.

Keywords: Competency, Competency Management, Creativity, Creativity Development, Teamwork.

مقدمة:

احتل موضوع تسيير الموارد البشرية مرتبة عالية عند كثير من العلماء والمفكرين، سواء في العلوم الاقتصادية والإدارية، وحتى علوم النفس والاجتماع، وإن دل هذا الاهتمام فهو دليل على دور المورد البشري في إحداث التغيير وحل المشكلات وتحقيق الأهداف المبرمجة، فالفرد الكفؤ هو العنصر الفعال في المؤسسة ومفتاح نجاحها واستمرارها خاصة في ظل بيئة متقلبة وغير مستقرة، وهذا من خلال الإبداعات المتتالية في العمل وتأدية المهام بكل إتقان، كذلك طبيعة العلاقات التي تربط الأفراد داخل المجموعات والفرق، باعتبار أن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح الفرق والمجموعات التي تسعى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فيتطلع المسؤول أو القائد دوماً إلى خلق بيئة عمل جيدة وملائمة، ويسعى إلى تعزيز روح التعاون والتضامن بين الأعضاء، وكذا مساندة الكفاءات في طرح أفكارهم الإبداعية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع.

ولعل هذا السعي من القائد في زيادة فعالية المجموعة ومساندته للأعضاء من شأنه أن يرفع التحدي داخل فريقه ويدفع بهم إلى الإبداع ومحاولة البحث عن بدائل ناجعة وفعالة للمشكلات التي تصادفها المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري إعطاء صلاحيات كبيرة للقائد بعدما كانت حكرًا على الإدارة، فالمؤسسة الحديثة تحتاج إلى قادة قادرين على إحداث التغيير ومواكبة التطور أكثر من حاجتهم إلى مدراء يصدر الأوامر والتعليمات.

وفي ظل المساهمة في التغيير ارتأينا من خلال هذه الدراسة توضيح الصورة حول موضوع إدارة الكفاءات وإسهامها في تنمية الروح الإبداعية لدى الأعضاء، حيث قسمت هذه الدراسة إلى أربعة محاور، تمثل المحور الأول في تلخيص نظري ومفاهيمي (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، المفاهيم...)، بالنسبة للمحور الثاني فقد اهتم بالجانب المنهجي للدراسة (حدود الدراسة، المنهج، العينة...)، وأما المحور الثالث فقد خص الحديث عن تسيير الكفاءات وتنمية الإبداع، وفي الأخير تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في المحور الرابع.

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

1. الإشكالية:

لقد شهد العالم تطوراً سريعاً منذ سبعينيات القرن الماضي في جميع المجالات خاصة في أوروبا والولايات المتحدة، صاحبه تطور المؤسسات بكل أنواعها، ولعل أكثر المؤسسات تطوراً وتغيّراً هي المؤسسة الاقتصادية التي سارعت إلى مواكبة هذا التغيير، من خلال اعتمادها على أنماط تسييرية متعددة بغرض تحقيق الأهداف، حيث ينطوي الواجب الرئيسي للمسير أو القائد في القدرة على إجراء التغيير والتكيف معه، وكذا مدى تأثيره على المجموعة أو الفريق، ولذلك تتجلى فعالية التسيير من خلال التصميم الدقيق للاتجاه ووضوح الرؤية للقائد والمجموعة على حد سواء، والتأكد من أن الظروف البيئية مناسبة لتنفيذ المهام، والقائد الفعال يؤمن بأن

المورد البشري هو أساس النجاح، لذلك فهو يعمل على تشجيع الأعضاء ودعمهم باستمرار على تجسيد أفكارهم خاصة المبدعين منهم، ومن هنا نلتزم بحاجة القائد للأفراد المبدعين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل حاجة الفرد المبدع إلى مساندة قائده ودعمه.

وشملت هذه الدراسة عينة من العمال ذوي مهارات متميزة تم اختيارهم بطريقة قصدية، وكان الدافع من وراء القيام بالدراسة الراهنة داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر) نتيجة الأوضاع المقلقة التي آل إليها في الشهور الأخيرة، وما يكتب على صفحات التواصل الاجتماعي من شكاوي العمال وإبداء تدمرهم وعدم رضاهم لدليل على ما نسمعه في شوارع المدينة، وبحكم أننا أجرينا به عدة تريضات كان آخرها لمدة ستة أشهر سنتي 2018-2019، فمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر) يعد نموذج يقتدى به في التنظيم والتسيير، فهو يحوي كفاءات ومهارات عالية مكنته من انتزاع الريادة داخل المنطقة الصناعية بسكيكدة، فقد فقدت المؤسسة الكثير من الكفاءات وطلب الكثير منهم التحويل لمركبات أخرى إلا أن طلبهم رفض من طرف الإدارة. ولهذا كان توجهنا نحو تسليط الضوء على موضوع إدارة الكفاءات ومساهمتها في تنمية الإبداع داخل فريق العمل، من خلال صياغة التساؤل المركزي كالتالي:

هل تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- هل يساهم النمط القيادي في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؟
- هل يؤدي تحفيز القائد للأعضاء في زيادة الأداء؟
- هل يعرقل الصراع من تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق؟

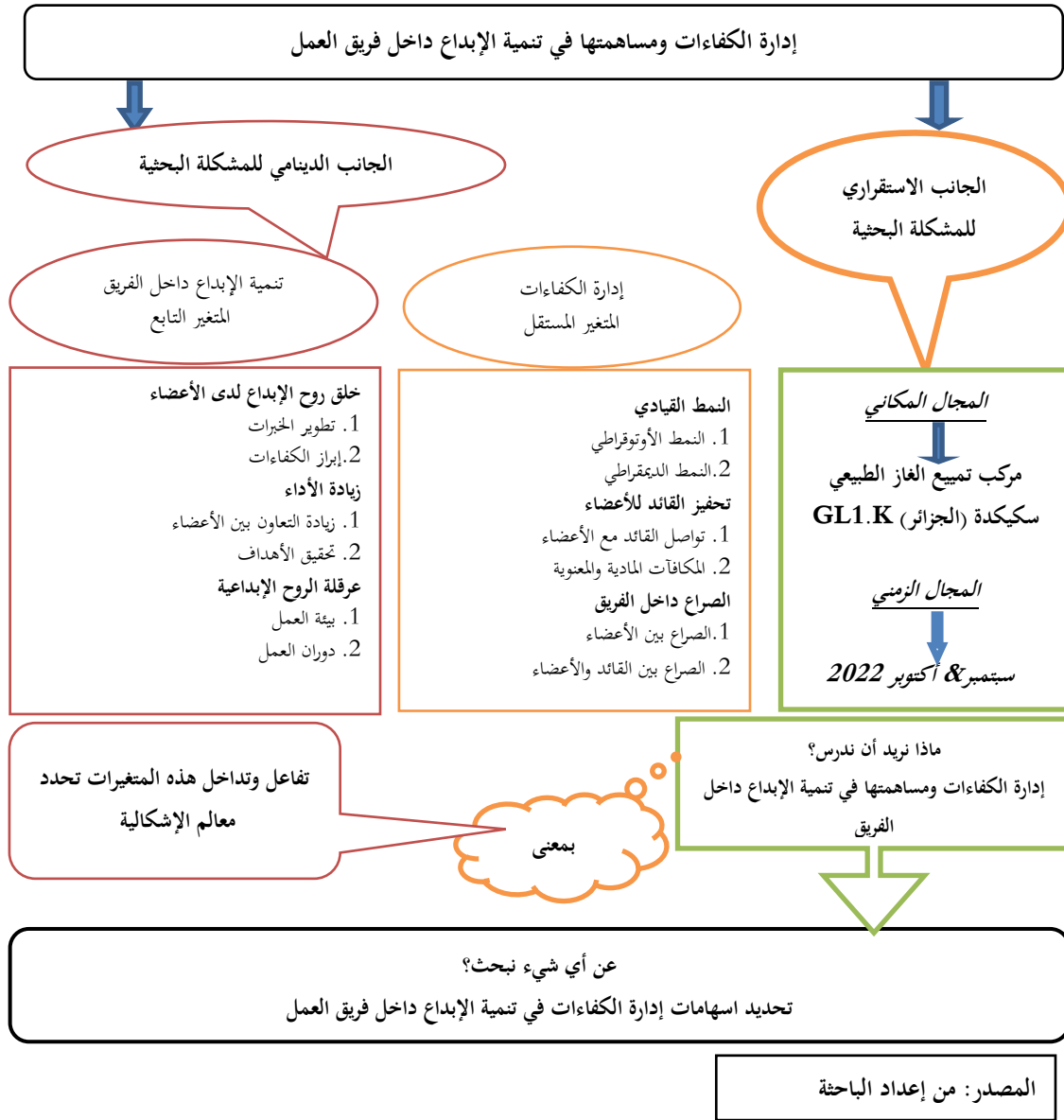
2. الفرضيات:

جاءت الفرضية العامة على الصيغة التالية: "تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل" وقد انبثق عن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية ثلاث تتمثل فيما يلي:

- يساهم النمط القيادي في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق
- يؤدي تحفيز القائد للأعضاء في زيادة الأداء
- يعرقل الصراع من تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق

والشكل التالي يلخص معالم الإشكالية البحثية :

الشكل 01: معالم الإشكالية



2. أهمية الموضوع:

ترجع أهمية الموضوع إلى ما يلي:

- زيادة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالكفاءات التي تستحوذ عليها في الآونة الأخيرة، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية وحدة المنافسة.
- محاولة التأكيد على دور العامل المبدع في تحقيق الفعالية.
- تمكين الباحثين من دلائل علمية على وجود علاقة من عدمها بين الاهتمام بالكفاءات وتنمية الروح الإبداعية لديهم.
- عرض واقع ممارسة إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3. أهداف الدراسة:

نحاول وصف وتحليل واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واسهامها في تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق، وهذا بهدف الإجابة على التساؤل المركزي، أي معرفة اسهامات إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل، بالإضافة إلى بعض الأهداف التي لا تقل أهمية والمتمثلة في إبراز مدى مساهمة النمط القيادي في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق، كذلك مساهمة تشجيع القائد للأعضاء وتحفيزهم في زيادة الأداء، وأيضا معرفة دور الصراع في عرقلة تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق.

4. تحديد ومناقشة المفاهيم:

- **الكفاءة:** عرفها الباحث "جون بيار أستوفلي" **Jean-pierre ASTOFLI** وزملاءه على أنها إضفاء الطابع الرسمي على ديناميكية معقدة، وتمثل مجموعة منظمة من المعرفة المعبأة في سياق معين، وهي نتيجة معترف بها اجتماعيا تعبر عن التفاعل بين الفرد والبيئة التي تحيط به. (Jean Pierre, 2005, p. 45)
- **إدارة الكفاءات:** بحسب الباحث تمثل إدارة الكفاءات مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد والجماعات، وهذا من أجل الاعتماد على الكفاءات الموجودة وتطويرها، حيث تمثل أنشطة الاختيار والتوظيف، التكوين وتطوير المسار، الترقية... وغير ذلك وسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها. (VanBeirendonck, 2006, pp. 33-34)
- **الإبداع:** عرفته الباحثة "كريستينا شالاي" **Christina SALLEY** وزملائها بأن الإبداع هو الإيمان بالأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع يعود بالفائدة ويشتمل على بعدين، الأول هو مفهوم الحداثة وهذا ظاهرة في الحياة اليومية حيث يمكن لأي شخص أن يكون مبدعا، والبعد الثاني متعلق بالفائدة والذي يشير إلى الأساليب المادية أو العملية المعتمدة لتقييم فائدة هذه الأفكار الجديدة. (Alababneh, 2020, p. 246)
- حتى لو لم يكن هناك اتفاق حول مفهوم الإبداع، إلا أن العمل الإبداعي يتضمن عنصري الحداثة والفائدة وهذا من أجل تحقيق الفعالية.
- **تنمية الإبداع:** يعرف هذا المفهوم على أنه عملية مقصودة ومنظمة تتضمن إجراءات وتعبئة لمختلف الموارد وتوظيفها، وهذا من أجل توفير بيئة تساعد على تجسيد الأفكار الجديدة وإزاحة كل المعوقات التي من شأنها أن تعرقل الفرد المبدع. (عيد حسين، 2015، صفحة 65)
- **فريق العمل:** فريق العمل يتواجد بشكل منظم من أجل إنجاز مهام محددة وأهداف تنظيمية، يتكون من أفراد لديهم خبرات ومهارات مختلفة ومتكاملة فيما بينهم، لذلك يعتبر نوع خاص من الجماعات، وغالبا ما يمتلك أعضاء الفريق معايير خاصة بهم في الأداء وأساليب العمل تميزهم عن أنواع أخرى من المجموعات. (Charrette, 2013, p. 15)

6- الدراسات المشابهة

الدراسات السابقة هي جزء من الإطار النظري للبحث العلمي، وتعد أحد أهم أجزاء البحث العلمي، ويعد وجودها شرط أساسي في كل بحث علمي، وتمثل مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع الذي قام الباحث بدراسته وسنحاول عرض دراستين بشكل موضوعي.

1.6. الدراسة الأولى: (عيد حسين، 2015) متمثلة في مقال منجز من طرف الباحثة "سمية عيد حسين" موسوم بعنوان "واقع

تنمية الإبداع ومعوقاته لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات"

- الإشكالية: تمت صياغتها على النحو التالي:

✓ ما واقع تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

✓ ما واقع معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات تبعاً للمنهاج والمعلم والطالب؟

- الفرضيات: صيغت فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة بين واقع تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة بين واقع تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

- حدود الدراسة: تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

❖ الحدود البشرية: شمل مجتمع الدراسة مديرات ومعلمات المدارس الأساسية الموجودة في قسبة السلط، حيث بلغ عددهن 266 مفردة.

❖ الحدود المكانية: تمثلت في المواقع الجغرافية التي تشغلها المدارس الأساسية في قسبة السلط.

❖ الحدود الزمانية: تمت شهري أبريل وماي من سنة 2014.

- منهج الدراسة: تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي

- عينة الدراسة: اشتملت عينة البحث على 126 معلمة و14 مديرة، أي بمجموع 140 مفردة، اختيرت بطريقة عشوائية

- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ أظهرت نتائج البحث حيابة واقع تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات على المستوى المتوسط، ونسبة 62.67%.

✓ أظهرت نتائج الدراسة حيابة واقع معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في قسبة السلط من وجهة نظر المديرات والمعلمات على المستوى المتوسط، ونسبة 68%، وتبين أن واقع المعوقات المتعلقة بالمعلم هي الأكثر دراية ومعرفة بالنسبة للمعلمات، بنسبة 63%، وتلك المتعلقة بالطالب هي الأقل دراية بنسبة 72.33%

✓ أفرزت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة بين واقع تنمية الإبداع ومعوقاته، وتتسم بأنها علاقة عكسية.

✓ أكدت النتائج على صحة الفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المؤهل العلمي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة تأكيد الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

✓ توصلت الدراسة لبعض جوانب الضعف والقوة وفقاً للجانب الأول لأسلوب "سوات" للتحليل الرباعي في الواقع الحالي لتنمية الإبداع ومعوقاته.

2.6. الدراسة الثانية: (مرزوقي، 2019) تتمثل في أطروحة من أجل نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير للباحث "ياسر مرزوقي" بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال"

- الإشكالية: تمت صياغتها كالآتي:

- ✓ كيف يمكن لإدارة الكفاءات أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الجزائر؟
 - ✓ ما هي إدارة الكفاءات؟ وما هي أهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة؟
 - ✓ ما هي الميزة التنافسية؟ وما هي محدداتها ومصادرها؟ وكيف تساهم الكفاءات في تعزيزها واستدامتها؟
 - ✓ هل يمكن بلورة مقاربة نظرية تعتبر الكفاءات مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة؟
 - ✓ ما هي الملامح التي تبين أن المنظمة تركز على كفاءاتها لتحقيق التميز؟
 - ✓ هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟
 - ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟
- الفرضيات: جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig} \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة الكفاءات وأبعاد إدارة الكفاءات من وجهة نظر عينة البحث.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig} \leq 0.05$ لإدارة الكفاءات بأبعادها (استقطاب وتعيين الكفاءات، تقييم أدائهم والحوافز المقدمة لهم، مشاركتهم في اتخاذ القرار والتمكين الإداري لهم، وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، والأمان الوظيفي والتسرب الوظيفي للكفاءات) وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة)

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig} \leq 0.05$ لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على المساهمة الفعالة للموارد اللاملموسة للمنظمات في تحقيق الريادة والتميز
- ✓ محاولة وضع إضافة علمية ومساهمة فكرية تربط بين إفرازات اقتصاد المعرفة المثلث للأصول الغير مادية والتي جوهرها الكفاءات البشرية التي تحمل المعرفة والمهارة والإبداع، واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة
- ✓ التعمق في دراسة وتحليل بعض الأدبيات الإدارية الحديثة والإسهامات الفكرية والمعرفية المقدمة من طرف الباحثين
- ✓ محاولة إسقاط نظم التسيير الحديثة للموارد البشرية والكفاءات التي تمت بلورة مفاهيمها وأدبياتها على منظمات الصناعات الدوائية في الجزائر

- ✓ محاولة اقتراح نموذج فكري لإدارة الكفاءات في مجمع صيدال انطلاقا من نموذج "فايفر" لتحقيق ميزة تنافسية
- ✓ تحديد وتحليل الدور المتنامي للموارد الغير ملموسة في منظمات الأعمال كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي
- ✓ تحديد وتحليل أدبيات ومفاهيم الكفاءة وأبعادها وخصائصها وتميزها عن بعض المفاهيم والمصطلحات المشابهة

- حدود الدراسة: تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

❖ الحدود البشرية: شمل مجتمع الدراسة عينة من إطارات مجمع صيدال

❖ الحدود المكانية: تمت داخل مجمع صيدال

❖ الحدود الزمانية: تمت من جوان 2017 إلى غاية مارس 2018.

- منهج الدراسة: تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
 - عينة الدراسة: اشتملت عينة البحث 344 عاملا من مختلف المستويات
 - نتائج الدراسة: أفرزت نتائج الدراسة على ما يلي:
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات بأبعادها الخمسة وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال، بمعامل ارتباط يساوي 0.635.
- ❖ بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نوعا ما بين أسلوب الاستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات في المجمع وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات، بمعامل ارتباط يساوي 0.24.
- ❖ بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية تقييم أداء الكفاءات والحوافز المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.621.
- ❖ أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والتمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.596.
- ❖ أفرزت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين تدريب الكفاءات وتنمية مهاراتهم وتحقيق الميزة التنافسية، بمعامل ارتباط يساوي 0.536.
- ❖ بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين شعور الكفاءات بالأمن الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، وقدر معامل الارتباط بـ 0.673.
- ❖ بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسرب الوظيفي للكفاءات داخل المجمع والميزة التنافسية لمنتجاته، لأن مستوى الدلالة 0.22 وهو أكبر 0.05.
- التعليق: قدمت هاتين الدراستين معلومات كثيرة حول موضوع الدراسة ساعدت على فهم موضوع البحث العلمي بشكل جيد، حيث تم استخلاص بعض المؤشرات وتصميم أداة القياس المتمثلة في دليل المقابلة، كذلك تم الاستدلال بها والاعتماد عليه كمرجع ثري من مراجع الدراسة الراهنة.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

1. حدود الدراسة: يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة منهجية هامة في أي بحث سوسيولوجي، وقد اتفق المختصون في هذا المجال على تحديد ثلاثة مجالات تتمثل في:
- الحدود الجغرافية: هو المكان الذي تمت فيه هذه الدراسة بمعنى ذكر جميع الأماكن أو المؤسسات المعنية بهذه الدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة في مدينة سكيكدة (الجزائر)، وتحديدًا داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة- (الجزائر) المتواجد بالمنطقة الصناعية.
- الحدود البشرية: بالنظر إلى الخصوصية البيداغوجية للبحث وارتباطه بموضوع تنمية الإبداع داخل فريق العمل، فقد شمل مجتمع البحث على الأفراد الذين يعملون ضمن فرق داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة- (الجزائر).
- الحدود الزمنية: المقصود به المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة، حيث تطلبت الدراسة الميدانية مدة من الزمن تراوحت في حدود شهر ونصف (سبتمبر- أكتوبر 2022).

2. **المنهج:** تفرض طبيعة الموضوع على الباحث اختيار منهج معين من أجل الوصول إلى نتائج علمية موثوقة، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا والذي يهدف إلى معرفة اسهام إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل، تمت الاستعانة بمنهج دراسة حالة، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، ويسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

3. **العينة:** تعبر عن نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تمثله وتحمل صفاته المشتركة، هذا الجانب أو الجزء يغني الباحث عن دراسة المجتمع ككل، وقد وقع اختيارنا على عينة قصدية تتكون من 17 فردا من مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر).

4. أدوات جمع البيانات:

- **المقابلة:** تم الاستعانة بتقنية المقابلة لما تتوفر عليه من مرونة وتزيد من اهتمام وراحة لدى المستجوبة، حيث بإمكانها سرد التفاصيل وسماع الكلام الذي لا يمكن إخراجه إلا عن طريق المحاورة، وكذا يمكنه من التعبير عن كل الأفكار العميقة.
- **الملاحظة:** يعمل الباحث على توجيه الحواس والانتباه إلى الظاهرة من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن الظاهرة، ومن أبرز مزايا الملاحظة أنها تساعد الباحث في تصحيح البيانات التي يتحصل عليها، وقد تم الاستعانة بالملاحظة البسيطة من أجل التأكد من بعض الإجابات دون الكشف عن الهوية الحقيقية للباحثة.
- 5. **أساليب الإحصاء والتحليل:** اعتمدت الدراسة الراهنة على الأسلوب الكيفي، الذي يمثل قراءة كيفية للمعطيات الكمية أو هي ترجمة الأرقام المتحصل عليها إلى دلالات سوسيولوجية، ثم ربطها بالإطار النظري والإجابة عن مختلف تساؤلات الإشكالية البحثية بغرض استخلاص النتائج.

ثالثا: إدارة الكفاءات وتنمية روح الإبداع

1. إدارة الكفاءات:

إن التعامل مع إدارة الكفاءات يعني التعامل مع التأثيرات على السلوك العام للمؤسسات، ويشير هذا إلى الطرق المتعددة لتصور وتعريف القدرات الفردية أو الجماعية للتعبئة في العمل والمعرفة التي تضمن فعالية النشاط البشري، لذلك أصبحت إدارة المهارات والكفاءات أمرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يرى الكثير من القادة أن المهارات التي يحتفظ بها العامل، سواء بشكل فردي أو جماعي يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية أو سببا في تطوير المؤسسة.

1.1. **أهمية إدارة الكفاءات:** من أبرز التحديات التي تعترض المؤسسة الحديثة مشكلة كيفية استغلال الكفاءات بطريقة فعالة يمكنها الاستفادة منها بشكل واسع، لأن الفوارق بين المؤسسات قد ترجع إلى الاختلاف في المهارات الفردية والجماعية التي تحوزها، ومن المهام التي تقع على عاتق مسؤول الموارد البشرية هي القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة بالاعتماد على تحديد الاحتياجات، لكن لا تتوقف عند هذا الحد، بل يساهم في تحفيز وتنمية الكفاءات، وهذا ما يدخل في مفهوم إدارة الكفاءات حيث تتجلى أهميتها فيما يلي:

- إعادة التفكير في مساهمة العمال في أداء المؤسسة، حيث أصبح شغل منصب بفضل الشهادات أو الخبرة المكتسبة التي تتوافق مع المتطلبات المطلوبة لا يكفي.

- يتم استخدام الكفاءة لمطابقة سلوك العمال مع معايير العمل الجديدة. (ElHammioui, 2020, p. 07)

- تعمل أيضا على تحديد أشكال جديدة من التعاون والتبادل ضمن إطار توجيهي.

- إبداء الاهتمام بالكفاءات يقوي لديهم مشاعر الانتماء للمؤسسة.

- تشجيع الأفراد وتحفيزهم يرفع من معنوياتهم ويزيد من أدائهم، وهذا ما يؤكد على مساهمة الكفاءات في خلق قيمة للمؤسسة. (بويحيوي، نوال، 2016، صفحة 22)
- تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر إدارة الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والتكنولوجيا

2.1. استراتيجيات تحفيز الكفاءات: تضع المؤسسة إستراتيجية معينة من أجل تحفيز الكفاءات بحيث تسعى إلى إرضاء الأفراد المميزين، ويعد مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر) من المصانع التي تمتلك كفاءات عالية متفرقة بين مختلف الأقسام والمصالح، وقد ميز الباحثون بين نوعين من استراتيجيات تحفيز الكفاءات.

- **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** يتم تنمية الكفاءات والقدرات المعرفية، حيث يؤثر على مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعل منها خبيرة ومتخصصة، والمهارات التي تعبر عن القيام بوظائف كالتنسيق والتكوين والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية. (زباني، كروم، 2018، صفحة 821)

- **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أهم المعايير لتقدير الحوافز، ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل التي من شأنها أن ترفع منه أو العكس، كالإدارة والتنظيم، بيئة العمل الداخلية والخارجية، طبيعة العمل في حد ذاته، وأيضا العوامل الفنية المتعلقة بالتكنولوجيا والصيانة. (بلقايد، بوري، 2017، صفحة 262)

3.1. مستويات إدارة الكفاءات: ميز الباحث "ديدي روثور" **Didier Retour** بين أربعة مستويات لإدارة الكفاءات، ممثلة في إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية المنسوبة إلى العمل الجماعي، إدارة الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي يتم إدراكها على مستوى المؤسسة ككل والتي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأخيرا إدارة الكفاءات البيئية التي تشير إلى الكفاءات التي يحتفظ بها الموردون والعملاء ومختبرات البحث، وتكون غالبا خارجة عن سيطرة المؤسسة. (Loufrani, 2008, p. 02)

ونعتقد بأن إدارة الكفاءات الفردية مرتبطة بالأفراد بغض النظر عن المنصب الذي يشغله، في حين تخص إدارة الكفاءات الجماعية أو الفريق الجماعة والذي تكون له القدرة على مواجهة موقف معين لا يمكن أن يتحمله أي عضو لوحده، لذلك فالكفاءة الجماعية تنسب إلى المجموعة.

ويشبه الباحثان "قاري وبراهلاد" **Garyand Prahalad** المؤسسة بالشجرة، جذعها وفروعها الرئيسة تمثل المنتجات الأساسية، أما الفروع الصغيرة فهي وحدات الإنتاج، الأوراق والثمار تمثل المنتجات التي تباع للزبائن، والجذور التي توفر التغذية للشجرة تقابلها الكفاءات الإستراتيجية، وهي متمثلة في المعرفة، الأنظمة التقنية، نظم الإدارة، وأخيرا القيم والمعايير، وهي بمثابة القدرات التي تدعم التفوق في مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. (Gary, Prahalad, 1995, pp. 208-209)

أما فيما يخص إدارة الكفاءات البيئية فيقصد بها الكفاءات التي تمتلكها جهات فاعلة ليست تابعة للمؤسسة ولكن على علاقة مباشرة بها (الموردون، الزبائن، مختبرات الأبحاث... إلخ).

2. تنمية الإبداع: نعيش اليوم في زمن ثورة علمية وتكنولوجية كبيرة أدت إلى تقدم شامل في جميع مجالات حياته، والملاحظ أن العقول المبدعة هي الأكثر استحقاقا لهذا التقدم، لذلك يزيد الاهتمام بدراسة ظاهرة الإبداع داخل المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة، وقد يرتبط التقدم العلمي والتكنولوجي بالقدرات الإبداعية للأفراد، ولكنه أيضا يؤكد على الحاجة إلى التعرف عليها

وتحفيزها وتنميتها، ومن ناحية أخرى فإن العالم يعيش اليوم أزمات اجتماعية شديدة ومتتالية، وهذا يؤكد كذلك على الحاجة إلى التقدم الاجتماعي، ومن ثم فإن الحاجة إلى الاستثمار في الإبداع تصبح مفتاح هذا التقدم الاجتماعي.

1.2. عناصر الإبداع (المزيج الإبداعي)

عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نميز بين أربع فئات أو عناصر متمثلة في العملية الإبداعية، المنتج الإبداعي، الشخص المبدع، والبيئة الإبداعية، وهذا ما يعرف بالمزيج الإبداعي.

- العملية الإبداعية: تمثل طريقة إنشاء المنتج الإبداعي، تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير، وكذلك نسق معالجة المعلومات المشكلة لعملية الإبداع، وبحسب الباحث "والترز" "Waltz" فإن العملية الإبداعية تمر بأربع مراحل هي التوجيه، الحضنة، الإضاءة وأخيرا التحقق. (Biljana, 2010, p. 3396)
- المنتج الإبداعي: يجب أن تتوفر عدة معايير من خلالها يصنف المنتج ضمن المنتجات الإبداعية، أهمها أن يكون المنتج جديد ومفيد ويلقى رواجاً واسعاً.
- الفرد المبدع: هو شخص يحمل أفكار جديدة تمكن من حل بعض المشكلات، ولديه من الخصائص والصفات ما تميزه عن الآخرين كالاتمام والمثابرة في العمل، الطموح وبعد الخيال، الثقة بالنفس وحب المخاطرة...إلخ.
- البيئة الإبداعية: يقصد بها المجتمع بما يحتويه من آلياته الاجتماعية الذي يعيش فيه الفرد، والتي تساعده على طرح، تصميم وتجسيد أفكاره الإبداعية.

وفي الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة "سوراية قرسس" "Garcês Soraia" رفقة زملائها على عينة من طلاب الجامعة متكونة من 215 طالبا بغرض معرفة تأثير البيئة الإبداعية على الشخص المبدع وعلى العملية الإبداعية، وقد أظهرت النتائج على وجود تأثير كبير من البيئة الإبداعية على العملية الإبداعية وعلى الشخص المبدع، في حين أشارت النتائج على عدم وجود تأثيرات بين البيئة الإبداعية والجنس. (Garcês, and al, 2016, p. 196)

2.2. معوقات تنمية الإبداع:

تزداد أهمية التفكير الإبداعي كلما ازدادت المشاكل عددا وتعقيدا، فكلما كانت المشكلة غير مألوفة استوجب التفكير لإيجاد حلول سريعة وفعالة، إلا أن هذا التفكير وهذه المحاولات في إيجاد الحلول قد تصطدم بسلسلة من العقبات أو المعوقات، والتي نقصد بها مجموعة العوامل التي تحد من الإبداع، أي كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على قدرة الشخص المبدع في عرض وتجسيد أفكاره الإبداعية، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنمية، كذلك النشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني ومكافحة البطالة والفقر. (ريمي، غضبان، 2017، صفحة 102)
- **معوقات اجتماعية وأسرية:** متمثلة فيقيم وأعراف المجتمع، وأيضا العادات والتقاليد المتداولة في المجتمع.
- **معوقات شخصية:** تخص الفرد وتعلق بسلوكه وقيمه، كالتعاون مع الآخرين، مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة، الثقة بالنفس من عدمها...إلخ. (عبد حسين، 2015، صفحة 67)
- **معوقات تنظيمية:** خاصة بالجانب التنظيمي داخل المؤسسة وتتمثل في النمط القيادي المتبع، قلة المعرفة، مقاومة التغيير، التحفيز...إلخ. (مراكشي، 2011، الصفحات 35-36)
- **معوقات الموارد المالية:** الكثير من الباحثين لا يذكرون هذا العائق في أبحاثهم، إلا أنقص الإمدادات المالية قد يوقف عجلة التفكير الإبداعي عند الأشخاص، لأن الفرد المبدع يوقن بعدم قدرته على تجسيد هذه الأفكار في أرض الواقع.

3. إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع داخل فريق العمل

تنمية الإبداع والابتكار داخل فريق العمل تعد إستراتيجية قوية لإدارة التغيير، وغالبا ما يكون الإبداع الجماعي تجسيدا لجهود كل أعضاء الفريق في التعامل بنجاح مع التغييرات داخل بيئة العمل، إن تطوير الفريق سيعزز قدرة المنظمة على إعادة توجيه الموارد وتركيزها بشكل مناسب وبسرعة أكبر، لأنه يمكن جميع الأعضاء من الاستجابة للتغيير، ومن أجل تنمية الروح الإبداعية داخل الفريق نحتاج إلى فهم كيفية إدارة الكفاءات الموجودة.

ونعتقد أن للنمط القيادي تأثير كبير على تطوير المهارات، باعتبار أن القائد يؤثر في سلوك الأعضاء، فإفساح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف قد يعطي انطبعا حسنا لديهم، والأفضل أن يكون القادة قدوة لأعضاء الفريق في التفكير المتجدد، كذلك يمكن للقائد أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للأعضاء من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول بشكل مفتوح أمامهم، كما أن تشجيع القائد للأعضاء يرفع من دافعتهم على الإبداع ويزيد من أدائهم. (العري، بولرباح، 2017، صفحة 238)

وقد أفرزت نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة "لعمور رميلة" حول "مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري" والتي تمت داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية وشملت 70 فردا، أن النمط الأوتوقراطي هو السائد داخل المديرية وأن روح الإبداع شبه منعدمة، ومن جهة أخرى تبين أنه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري، أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة زادت درجة إبداع العاملين أكثر. (لعمور، 2009، الصفحات 277-302)

وبسبب اختلاف أسلوب العمل وطريقة التعامل قد تنشأ الخلافات بين الأعضاء أو حتى بين القائد والفرد، تؤدي إلى اشتباكات وربما تتفاقم إلى صراعات، ونعتقد أنه لا تخلو مؤسسة وجود هذه الصراعات، إلا أن البعض منها قد يكون مدمرا للفريق وللمؤسسة ككل، فيتسبب في فقدان الفريق للطاقة والمهارة، لذلك استوجب الأمر تدخل القائد من أجل إدارة هذه الصراعات واستعادة التركيز على الأهداف، والقائد الجيد هو الذي يتحلى بالمهارة في فض الصراع ويمتلك القدرة على التفاوض، ويستطيع أن يحدد الأسباب التي أدت لحدوث هذه الانزلاقات داخل الفريق، ويعمل على التكيف مع كل الظروف.

وفي المقابل إن لم يستطع القائد حل هذه الصراعات وحاول تجنب الاهتمام بجلها في وقتها فقد تغطي بعض الجوانب السلبية وتصبح أكثر تأثيرا، مما يؤدي بالأعضاء إلى الشعور بعدم الرضا، ويرفع مستويات القلق والاكتئاب لديهم، وربما ينصرف تركيز البعض إلى البحث عن عمل آخر أو تغيير الفريق، وقد يضطر البعض إلى التغيب أو أخذ عطل مرضية.

كما أكدت الدراسة التي أجراها الباحث "كيفين يونق" "Kevyn Yong" ورفاقه حول علاقة الصراع بالإبداع داخل الفرق متعددة التخصصات على أن تضارب العلاقات بين الأعضاء أثر سلبا على تنمية الإبداع داخل الفريق، وأنه في حالة تعارض المهام والعلاقات بين الأفراد على القائد إبقاء تضارب المهام مرتفعا وتضارب العلاقات منخفضا. (Kevyn, and al, 2014, pp. 266-289)

وقد طرح مجموعة من الباحثين على رأسهم "عمر ديراج" مشكلة تأثير أساليب الصراع على الإبداع في دراسة ميدانية أجريت داخل مؤسسة البتروكيماويات في عمان، حيث أظهرت النتائج أن تجنب الفرد المواجهة لا يفضي إلى حل الصراع مع الطرف الآخر، عكس إظهار التعاون ومحاولة التكيف مع الوضع، إذ يمكن للعضو الاستمرار في العمل والإبداع. (Durrah, and al, 2018, pp. 1-5)

رابعاً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1. في ضوء الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: تم تقديم وعرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة في الجدول رقم 01، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم 01: يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة

الحالة العائلية	السن	الأقدمية	المستوى التعليمي
متزوج (15) % 88.24	5.88% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة،	11.76% من أفراد العينة لديهم أقدمية تقل عن خمس سنوات، ونسبة 47.06% ممن يمتلكون خبرة من 05-10 سنوات، والذين لديهم خبرة من 10-15 سنة يمثلون نسبة 35.29% وأخيراً 5.88% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.	100% من أفراد العينة لديهم المستوى الجامعي موزعين كالتالي 17.65% إطار، 82.35% عون تنفيذ
أعزب (01) % 5.88	70.59% تنحصر أعمارهم بين 30-40 سنة، في حين 23.53% تنحصر بين 40-50 سنة،		
مطلق (01) % 5.88			
المجموع (17)			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات

الملاحظ أن أغلب أفراد العينة متزوجون وهذا بنسبة 88.24 بالمئة ، ونعتقد أن ذلك بفضل الراتب المالي الذي يتقاضاه الأغلبية، وخاصة أن معظمهم ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين 30-40 سنة (نسبة 70.59 بالمئة)، أما فيما يخص الأقدمية فالنتائج أظهرت أن أغلب الأعضاء لديهم خبرة محصورة بين 5-15 سنة وهذا بنسبة 82.35 بالمئة ، وقد تحرينا لدى هيئة المستخدمين من أجل التأكد عن أقدمية العمال، حيث أكدت لنا مصلحة التوظيف ومتابعة الموارد البشرية أنه خلال فترة 2006 إلى غاية 2015 كانت هناك سلسلة متتالية من التوظيفات نتيجة إحالة الكثير من العمال على التقاعد. أما فيما يخص المستوى الدراسي لعينة الدراسة فقد تفاجئنا بما أفرزته النتائج أين اتضح أن 100 بالمئة من الباحثين لديهم مستوى جامعي، وهذا أكبر دليل على أن مؤسسة سوناطراك تساهم بقوة في امتصاص البطالة بتوظيف الشريحة الجامعية.

2. في ضوء فرضيات الدراسة

تم إجراء مقابلات مع سبعة عشر عاملاً كل على انفراد، وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المباشرة وأخرى غير مباشرة، حيث تم تدوين الأجوبة الخاصة بالأسئلة التي يجاب عليها بنعم أو لا على حدا، وذلك من أجل معرفة مدى توافر الخصائص المراد استنتاجها أو الخصائص محل البحث، ومن بعد تأكيد أو نفي الفرضية، والنتائج التي أفرزتها التحاليل مدونة في الجدول رقم 02 كالتالي:

جدول رقم 02: يمثل استجابة أفراد عينة البحث إزاء فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى	نعم	لا
مدى مشاركة القائد الأعضاء في اتخاذ القرار	5.88%	94.12%
منح القائد بعض الصلاحيات للأعضاء يزيد من دافعتهم للتم	88.24%	11.76%
مراعاة القائد قدرات أعضاء الفريق عند توزيع المهام	41.18%	58.82%
مدى تساهل القائد مع العضو المقصر	23.53%	76.47%
مدى تقبل القائد للتغيير في أسلوب العمل	35.29%	64.71%
حرية اجتهاد الأعضاء في حل المشكلات يزيد من قدراتهم	76.47%	23.53%
مدى رضا الأعضاء بالقيادة	17.65%	82.35%
يساهم النمط القيادي في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق	52.94%	47.06%
الفرضية الثانية	نعم	لا
مدى تشجيع القائد على المنافسة الجماعية	23.53%	76.47%
تشجيع القائد للأعضاء يزيد من تعاونهم	94.12%	5.88%
زيادة تفاعل القائد مع الأعضاء يساهم في تحقيق الأهداف	64.71%	35.29%
ثناء القائد على مجهودات الأعضاء يرفع من أدائهم	76.47%	23.53%
العدالة في توزيع الحوافز يساهم في الارتقاء بالعمل	100%	0%
توفير الرعاية للأعضاء يدفع بهم إلى التجديد والإبداع	88.24%	11.76%
يساهم تحفيز القائد للأعضاء من زيادة الأداء داخل الفريق	94.12%	5.88%
الفرضية الثالثة	نعم	لا
مدى تدخل القائد في حل الصراعات بين الأعضاء	47.06%	52.94%
فتور العلاقات بين القائد والأعضاء يساهم في انخفاض الأداء	88.24%	11.76%
ارتفاع معدلات الغياب بسبب النزاع مع القائد	64.71%	35.29%
ضعف أداء الأعضاء عند وجود الصراعات	64.71%	35.29%
كثرة الصراعات تعطي الرغبة في مغادرة الفريق	52.94%	47.06%
الصراع يعرقل من تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق	76.47%	23.53%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم 02 تبين أن القادة لا يشاركون أعضاء فريقهم في اتخاذ القرار وقد أكد على ذلك معظم أفراد العينة بنسبة 94.12 بالمئة، وغالبا لا يراعون قدرات الأعضاء عند توزيع المهام، حيث أقرت نسبة 85.82 بالمئة بهذا، كذلك أكد معظم الباحثين وهذا بنسبة 64.71 بالمئة أن قادتهم لا يتقبلون التغيير في أسلوب العمل، بل يفضلون إتباع الأسلوب

المعهد لأنه يتماشى من الإجراءات والأنظمة المعمولة بها داخل المركب، أيضا عبرت نسبة 82.35 بالمئة من أفراد العينة على عدم الرضا بالقيادة.

من خلال هذه الأجوبة تمكنا من معرفة النمط القيادي الغالب في المؤسسة والمتمثل في النمط الأوتوقراطي، حيث يخضع الأفراد للتعليمات والقرارات التي يأمر بها القائد، الذي غالبا ما يكون محب للسيطرة ولا يتقبل النقد أو المناقشة.

وبالرغم من أن أغلب أفراد العينة يؤمنون بأن منحهم بعض الصلاحيات يرفع من دافعيتهم للتميز ومحاولة إعطاء الأفضل وقد عبرت نسبة 88.24 بالمئة عن ذلك، كما أقرت نسبة 76.47 بالمئة منهم على أن إتاحة حرية الاجتهاد أمام الأعضاء في حل المشكلات يزيد من قدراتهم ويشعرهم بأهمية كل فرد داخل الفريق، وتؤكد نسبة 52.94 بالمئة على أن النمط القيادي يلعب دورا مهما في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق، وهذا في إشارة منهم إلى النمط الديمقراطي أو النمط الحر حيث يتمكن الفرد المبدع من إبراز وتجسيد أفكاره الإبداعية.

وفي المقابل تم طرح سؤال غير مباشر يدور حول إمكانية تطوير الخبرات وإبراز الكفاءة، فكانت الإجابات في معظمها متقاربة إلى حد كبير، حيث يرى معظمهم أن السبيل إلى ذلك هو من خلال الاهتمام بالفرد الكفء، استحداث برامج ودورات تدريبية خاصة، تقديم حوافز مادية ومعنوية، كذلك تهيئة بيئة عمل مناسبة من أجل التفكير وتطوير المهارات بدءا من توفير الوسائل إلى طريقة معاملة العامل، وعند هذه النقطة يضيف أحد الأفراد قائلا "إن المعاملة السيئة للمسؤولين تعني أكثر إحباطا وتوحي لي بخيبة أمل كبيرة"، ويقول آخر "إن التضييق على العامل ومحاولة حصره بالأوامر واللوائح يفقده الرغبة في التفكير والإبداع، ويجعل منه آلة تنفذ ما يطلب منها".

ومن جهتنا فإننا نوافق على ما قاله أفراد العينة، لأن خلق بيئة عمل محفزة يعني خلق علاقات جيدة بين الأفراد قادة كانوا أو ممرضين، وتعني أيضا الرغبة في البقاء داخل المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها، بالإضافة إلى تحقيق العدالة باعتبارها القيمة الأساسية في بناء المؤسسات وإبداء الاحترام باعتبارها القيمة الأساسية في المعاملات.

وعلى هذا الأساس نتأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها "يساهم النمط القيادي في خلق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق". من ناحية أخرى أشارت النتائج المتحصل عليها أن نسبة 76.47 بالمئة قد أقرت بأن القادة لا يشجعون على المنافسة الجماعية، بالرغم من أنهم على يقين من أن تشجيع القائد للأعضاء يزيد من تعاونهم وتضامنهم وهذا ما عبر عليه أغلب أفراد العينة بنسبة 94.12 بالمئة، كذلك أقر معظم الباحثين على أن تفاعل القائد مع الأعضاء يساهم في تحقيق الأهداف، وأن ثناءه على مجهودات الأعضاء يرفع من أدائهم، وأن توفير الرعاية للأعضاء يدفع بهم إلى التجديد والإبداع، وهذا من خلال النسب التي تم الحصول عليها والمتمثلة في 64.71 بالمئة، 76.47 بالمئة، 88.24 بالمئة على التوالي.

أيضا تم التأكد من أن أفراد عينة البحث على يقين بأن العدالة في توزيع الحوافز يساهم في الارتقاء بالعمل وتقديم الأفضل، وهذا ما عبرت عليه نسبة 100 بالمئة، كذلك أقرت نسبة 94.12 بالمئة على أن تحفيز القائد للأعضاء يساهم في زيادة الأداء داخل الفريق. من خلال هذه النتائج يمكننا القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها "يساهم تحفيز القائد للأعضاء من زيادة الأداء داخل الفريق" صحيحة ويمكن قبولها.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد توصلت النتائج إلى أنه غالبا ما تكون صراعات بين الأعضاء، وأن القائد لا يتدخل من أجل إنهاءها وقد عبر عن ذلك نسبة 52.94 بالمئة، من أفراد العينة، وقد أقر أغلب الباحثين بأن فتور العلاقات بين القائد والأعضاء يساهم في انخفاض الأداء وكان هذا بنسبة 88.24 بالمئة، وأن كثرة النزاعات مع القائد ترفع من معدلات الغياب، وأن وجود الصراعات تضعف من أداء الأعضاء، وأيضا كثرة الصراعات تعطي الرغبة في مغادرة الفريق، حيث كان هذا بنسب متفاوتة تتمثل في 64.71 بالمئة، 64.71 بالمئة و 52.94 بالمئة على التوالي.

وقد أكدت النتائج بأن نسبة 52.94 بالمئة من أفراد العينة يعتقدون بأن الصراع يعرقل من تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق. من جهة أخرى، كانت إجابة معظم أفراد العينة متشابهة فيما يخص السؤال المتعلق بالأسباب الحقيقية التي تقف وراء بروز الصراعات مع القادة، حيث أرجع البعض استغلال القادة للسلطة من أجل الضغط عليهم واتباع سياسة التهديد والوعيد، عدم إنصافهم وتطبيق العدالة، المحاباة والجهوية في المعاملة من طرف القادة، كذلك جاء التأكيد على أن أغلب الصراعات القائمة هي بين القائد والأعضاء، كذلك غياب قيمة الثقة، وربما هذا الأمر راجع للضغوطات التي يتلقاها القادة من الإدارة، وهذا ما أكدته بعض أفراد العينة، حيث أكدوا على أن التوترات القائمة بين الإدارة وبعض رؤساء الأقسام والمصالح في الآونة الأخيرة تخطت كل الحواجز وخرقت كل العادات ونسفت بكل القيم التي نشأت عليها المؤسسة، وامتدت هذه الصراعات لتشمل أغلب العمال.

وقال أحد المبحوثين "إن الصراعات ازدادت حدة بين المسؤولين في الأشهر الأخيرة، إلى درجة التخلي والتنازل عن المناصب السامية، كما هو الحال مع نائب المدير المكلف بمديرية الاستغلال الذي تنازل عن المنصب منذ أشهر قليلة، وكذلك طلب رئيس قسم التفتيش الانسحاب والإعفاء من المنصب منذ أيام فقط"

وأضاف أحد أفراد العينة قائلاً "إن العامل اليوم يعيش ضغوطا نفسية رهيبة أثرت على نفسيته، ساهمت في فقدانه للتركيز وكثرة الأخطاء وأدت إلى انخفاض الإنتاجية، وصار همه التفكير في كيفية مغادرة المركب"، ولقد وقفنا على ذلك ولمسنا تلك النبرة المتأثرة التي كان يتحدث بها أفراد العينة، ولاحظنا القلق الظاهر على وجوههم.

بناء على ما سبق فإن الفرضية الثالثة التي مفادها "يعرقل الصراع من تنمية الروح الإبداعية لدى أعضاء الفريق" تحققت ويمكن قبولها.

النتيجة العامة:

بناء على عرض وتفسير البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات الثلاث، تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية لذلك يمكن إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها "تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل الفريق"، وبذلك تمت الإجابة على التساؤل المركزي الذي مفاده "هل تساهم إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع داخل فريق العمل؟".

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على موضوع ارتباط ارتباطا وثيقا بإحدى أهم الميزات التي يتصف بها مركب تميم الغاز بسكيكدة- (الجزائر) وهي حسن الإدارة والتسيير، خاصة في ظل توفره على كفاءات عالية ومبدعة، إلا أن ما يكتب على منصات التواصل الاجتماعي ومحاولات هروب العمال بشكل جماعي من هذه المؤسسة، سواء من خلال طلب التحويل إلى مركب آخر أو من خلال بورصة العمل الخاصة بمؤسسة سوناطراك جعلنا نبحت عن الأسباب الحقيقية التي تقف وراء ذلك، وهذا من أجل تقديم معلومات صحيحة ودقيقة بكل نزاهة وحياد، وربما نساهم في إيجاد حلول بشكل غير مباشر لهذه المشكلة، خاصة وأن مركب تميم الغاز الطبيعي بسكيكدة (الجزائر) يعد من أهم المصانع التي تمتلكها مؤسسة سوناطراك.

قائمة المراجع:

- إبراهيم بلقايد ، شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* (17)، 255-270.
- إبراهيم بويحياوي، أحمد نوال. (2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 02(06)، 26-09.
- أسماء رتيحي، رحيمة غضبان . (2017). معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*. 3 (08)، 94-113.
- حران العري، زرقط بولرباح. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 11(01)، 242-223.
- سمية عيد حسين . (2015). واقع تنمية الإبداع ومعوقاته لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر المديرات الملمات. *المجلة العربية لتطوير التفوق*، 06(11)، 91-60.
- لعمور رميلة. (2009). مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية "ولاية غرداية". *مجلة الحقوق والعلوم الاجتماعية دراسات اقتصادية*، 03(02)، 302-277.
- محمد لمين مراكشي. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 02(01)، 44-27.
- مروان زباني، محمد كروم . (2018). تسيير وتنمية الكفاءات: "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة. *مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، (35)، 824-815.
- ياسر مرزوقي. (2019). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة من أجل نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- Alababneh, M. (2020). The concept of creativity: définitions and theories. *International Journal of Tourism&Hotel Business Management*, 02(01), 245-249.
- Biljana, S. (2010). *Development of creativity as a basic task of the modern educational system, Procedia Social and Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd.
- Charrette, L. (2013). *Pour des équipes responsables: presse de l'université LAVAL*. Canada.
- Durrah. O, and al, O. (2018). Impact of Conflict Management Styles on Creativity. *Proceedings of 52nd Research World International Conference*. Istanbul, Turkey.
- ElHammioui. L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*(06), 1-15. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.3623767>
- Garcês. S, and al, S. (2016). The impact of the creative environment on the creative person, process, and product. *psychological assessment review*, 15(02), 169-176. doi:10.15689/ap.2016.1502.05

- Gary. H ,Prahalad. K. (1995). *La conquête du futur*. Inter Éditions, Paris, France.
- Jean Pierre. A. (2005). *savoirs en action et acteurs de la formation*. presse universitaire de rouen, rouen.
- Kevyn. Y, and al. (2014). Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams. *Small Group Research*, 45(03), 266-289.
- Loufrani. S. (2008). *Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental*. Guide du management compétences Publisher.
- VanBeirendonck. L. (2006). *Tous compétents: Le management des compétence dans l'entreprise*. de boeck, France.