



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين
دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

صوخ سماح

سعيدى سمية

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من قال فيهما عز وجل: { وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنَاهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا } ..الإسراء 24

أهدي ثمرة جهدي ولجج دراستي إلى الوالدة الكريمة والوالد رحمه الله واسكنه فسيح جناته

إلى إخوتي الأعماء إلى كل العائلة

إلى صديقات الدراسة

أم الخير، زهية

إلى من شاركني هذا الانجاز

والحمد لله رب العالمين

شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه

لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، ونحمده عز وجل الذي من علينا

بفضله وأعاننا على تمام هذه المذكرة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا

عظيماً ، فسبحانك لا نعصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلي على

صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة " صولح سماح " على قبولها بالإشراف على

هذا العمل وعلى مساعدتها لنا والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة جزاها الله عنا خير

الجزء.

وإلى كل من ساهم في إعداد هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد .

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين، هذا بالإضافة إلى معرفة دور متطلبات التمكين بأبعاده المختلفة في تحقيق الإبداع لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من أساتذة الكلية والبالغ عددهم (188)، حيث استخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة بلغ حجمها (70) مبحوث، حيث تم توزيع إستبانة عليهم واسترد منها (61) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحديد العلاقة بين متغيرات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS لتحليل المعطيات.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين السائد في الكلية جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين بأبعاده المختلفة في تحقيق الإبداع لدى العاملين، حيث فسرت متطلبات التمكين (34.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R square، و قدمت الدراسة مجموعة من اقتراحات وآفاق الدراسة المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات التمكين، الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Abstract

This study aims at identify the respondents, attitudes towards the level of the empowerment, requirements as well as the creativity of the employee, in addition to the knowledge of the role of the empowerment, requirements in different dimensions to achieve the workers, creativity.

The population consisted of (188) teachers. The simple random sampling method (70) was used. A questionnaire was distributed and retrieved (61) valid for statistical analysis and to determine the relationship between variables the study used SPSS V.19 for data analysis.

The results of this study are: The level of the empowerment, requirements and the employees, creativity were high in the faculty. There was a statistically significant effect of the empowerments requirements with its various dimensions in achieving the employees, creativity. the empowerments requirements explain 34.3% of the changes happened in the workers creativity based on R square. The study presented a set of proposals and prospects for future study.

Key words: requirements of empowerment, creativity of workers, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences

فهرس المحتويات

الفهرس

الإهداء

شكر وعران

ملخص بالعربية

ملخص بالإنجليزية

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة

أ- ص

الفصل الأول: متطلبات التمكين

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التمكين
03	المطلب الأول: مفهوم التمكين وخصائصه
06	المطلب الثاني: مصطلحات إدارية لها علاقة بالتمكين
11	المطلب الثالث: دعائم التمكين وأهميته
15	المبحث الثاني: أسباب التمكين، مؤشرات نجاحه، خطوات تنفيذه
15	المطلب الأول: أسباب التمكين
17	المطلب الثاني: مؤشرات نجاح التمكين ومقوماته
19	المطلب الثالث: خطوات وشروط تنفيذ التمكين
23	المبحث الثالث: متطلبات التمكين معوقاته وأهدافه
23	المطلب الأول: متطلبات التمكين ونماذجه
45	المطلب الثاني: معوقات التمكين وفوائده
48	المطلب الثالث: أهداف التمكين
49	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني مدخل نظري حول الإبداع لدى العاملين

51	تمهيد
52	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.....
52	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه.....
61	المطلب الثاني: المزيج الإبداعي.....
63	المطلب الثالث: عناصر الإبداع ومقوماته.....
66	المطلب الرابع: أهمية الإبداع ومبادئه
70	المبحث الثاني: مستويات الإبداع لدى العاملين، مراحل، أساليب خلقه وتنميته.....
70	المطلب الأول: مستويات الإبداع لدى العاملين وأنواعه.....
74	المطلب الثاني: مراحل الإبداع لدى العاملين ونظرياته.....
80	المطلب الثالث: أساليب الإبداع لدى العاملين ومعوقاته.....
84	المبحث الثالث: العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين.....
84	المطلب الأول: العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين.....
87	المطلب الثاني: العوامل المشتركة بين التمكين والإبداع لدى العاملين.....
89	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (بسكرة)

91	تمهيد
92	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
92	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.....
93	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
98	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية.....
100	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.....
100	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
107	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
113	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية.....
113	المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج.....

115	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات.....
127	المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية.....
129	خلاصة الفصل الثالث
130	خاتمة
133	قائمة المراجع
142	الملاحق.....

فهرس الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1)	الفرق بين التفويض والتمكين.....	08.....
الجدول رقم (2)	أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين.....	10
الجدول رقم (3)	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.....	16.....
الجدول رقم (4)	نموذج والاس لمراحل الإبداع.....	75.....
الجدول رقم (5)	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.....	100.....
الجدول رقم (6)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية.....	102.....
الجدول رقم (7)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية.....	103.....
الجدول رقم (8)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.....	103.....
الجدول رقم (9)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية.....	103.....
الجدول رقم (10)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية.....	104.....
الجدول رقم (11)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية.....	104.....
الجدول رقم (12)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية.....	105.....
الجدول رقم (13)	معاملي Kurtosis و skewness.....	105.....
الجدول رقم (14)	البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية).....	107.....
الجدول رقم (15)	نتائج تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج.....	113.....

- 114.....R square تحليل الانحدار الخطي (الجدول رقم 16):
- 114..... Bêta مستوى الدلالة معامل (الجدول رقم 17):
- 116..... (المتطلبات الإدارية). يوضح الإجابة عن سؤال المحور الأول (الجدول رقم 18):
- 117..... (المتطلبات التنظيمية). يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثاني (الجدول رقم 19):
- 118..... (المتطلبات اللوجيستية). يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثالث (الجدول رقم 20):
- 119..... (الحساسية للمشكلات). يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الجدول رقم 21):
- 120..... (الطلاقة). يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (الجدول رقم 22):
- 121..... (المرونة). يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (الجدول رقم 23):
- 122..... (الأصالة). يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (الجدول رقم 24):
- 124..... جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة. (الجدول رقم 25):
- 125..... Pearson بين محاور متطلبات التمكين و الإبداع لدى العاملين..... (الجدول رقم 26): نتائج معامل ارتباط
- 126..... Pearson بين أبعاد الإبداع لدى العاملين ومتطلبات التمكين..... (الجدول رقم 27): نتائج معامل ارتباط

فهرس الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1):	Conger and Kanungo (1988) نموذج لتمكين العاملين	38.....
الشكل رقم (2):	Murrell and Vogt (1990) نموذج لتمكين العاملين	40.....
الشكل رقم (3):	Spretizer (1995) نموذج لتمكين العاملين	41.....
الشكل رقم (4):	Spector (1996) نموذج	42.....
الشكل رقم (5):	نموذج ماركوريدت في التمكين	44.....
الشكل رقم (6):	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	58.....
الشكل رقم (7):	أنواع الإبداع	74.....
الشكل رقم (8):	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	99.....
الشكل رقم (9):	منحنيات توضح خضوع متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين للتوزيع الطبيعي	106.....
الشكل رقم (10):	مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة	109
الشكل رقم (11):	مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة	110.....
الشكل رقم (12):	مخطط يوضح عدد سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة	110.....
الشكل رقم (13):	مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة	111.....
الشكل رقم (14):	مخطط يوضح الرتبة العلمية لدى عينة الدراسة	111.....

فهرس الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
142.....	استبانة الدراسة	الملحق رقم (1)
146.....	قائمة المحكمين	الملحق رقم (2)

مقدمة علمية

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى العديد من المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية بتفرعاتها المختلفة، وأصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك يعتبر العنصر البشري هو المحور الرئيس في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة وبالتالي هو سبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

إن المؤسسات المعاصرة التي تعيش في ظل ظروف متغيرة ومعقدة أصبحت تعتبر أن الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة والعمل على تمكينهم، بتوفير لهم التدريب المناسب ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين منذ أواخر القرن العشرين فاعتُبر أهم فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات، وبالتالي كسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، ومن ثم فقد تم التحول الآن من نموذج مؤسسات التحكم والأوامر إلى نموذج المؤسسات المتمكنة، نظراً للاحتكاك ومواجهة العاملين بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة مما يتطلب تمكين العاملين من التقرير والتصرف مباشرة وبفاعلية فيما يتعلق بالأنشطة أو فيما يتعلق بمواجهة المواقف الجديدة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وسهولة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين وكذلك معرفة أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلاءم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

❖ إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق ذكره تأتي أهمية الدراسة على ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة علاقة متطلبات التمكين بالإبداع لدى العاملين، من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور متطلبات التمكين في تحقيق إبداع العاملين؟

❖ الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الدراسة تم تجزئتها إلى جملة من الأسئلة الفرعية ندرجها على النحو التالي:

1. ما المقصود بالتمكين، و ما مدى توفر متطلبات التمكين في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل تتوفر عناصر الإبداع لدى العاملين: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين
4. هل توجد علاقة بين محاور متطلبات التمكين (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية) والإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. هل توجد علاقة بين أبعاد الإبداع لدى العاملين (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) بمتطلبات التمكين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين وتحقيق الإبداع لدى العاملين.

تنجز الفرضية الرئيسة الى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية

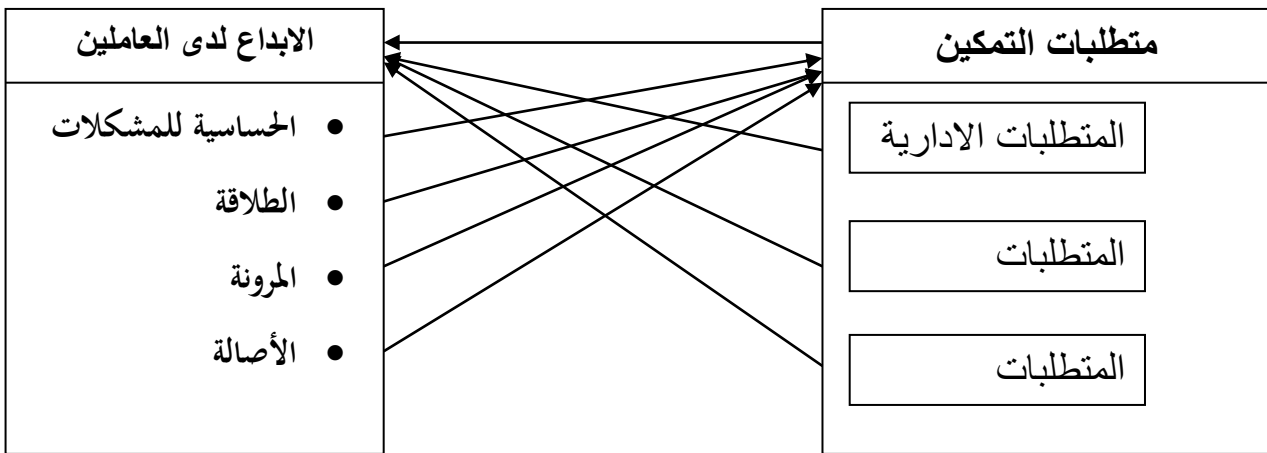
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الإدارية والإبداع لدى العاملين.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات التنظيمية والإبداع لدى العاملين.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات اللوجستية والإبداع لدى العاملين.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات ومتطلبات التمكين.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الطلاقة ومتطلبات التمكين.
- 6- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة ومتطلبات التمكين.
- 7- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأصالة ومتطلبات التمكين.

وبغية الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- كمحل للدراسة، لأنها تمثل مؤسسة تعليمية ومتعلمة تعنى بالأنشطة التدريسية، البحثية، والعلمية، وقد تم اختيار الأساتذة لمسئوليتهم عن العمل على الأنشطة التدريسية، البحثية والعلمية.

❖ نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في متطلبات التمكين موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي (متطلبات إدارية، متطلبات تنظيمية، متطلبات لوجستية)، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين وأبعاده (الحساسية للمشكلات، المرونة، والأصالة) التي سوف يتم دراستها في الشكل التالي:

نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة (الأبعاد).



متطلبات التمكين: تعرف متطلبات التمكين إجرائيا بأنها: مجموعة المقتضيات والمستلزمات والركائز التي يجب توفيرها وإكسابها للعاملين والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، للتميز في الأداء، والمتمثلة في: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية). وفيما يلي تعريف تلك المتطلبات إجرائيا كلا حلى حدا:

- **المتطلبات الإدارية:** هي الركائز الإدارية التي يحتاجها المسير والمتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة الإدارية اللازمة للتمكين وتحقيق الأهداف
- **المتطلبات التنظيمية:** هي ما تحتاجه الإدارة في عملها من تنظيم فريق العمل وتدريب العاملين والاتصال الفعال من أجل تطوير عملهم وتمكينهم

- **المتطلبات اللوجستية:** وهي ما يلزم الإدارة من الحوافز مادية ومعنوية، موارد بشرية ومادية قادرة على تحقيق أهدافه.

الإبداع لدى العاملين: عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف الطلاقة، الأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المؤسسة وبشكل متفرد وغير مألوف.

❖ مبررات الدراسة: (أسباب اختيار الموضوع)

تم اختيار معالجة هذا الموضوع للأسباب التالية:

1- أسباب ذاتية :

الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع التمكين، وملائمة هذا الموضوع مع التخصص المدروس والاطلاع على موضوع الإبداع لدى العاملين، وإضافة كل ما هو جديد في رصيدنا المعرفي.

2- أسباب موضوعية :

يعد التمكين من المواضيع رائدة الاهتمام في العلوم الإدارية، كون أن تمكين العامل ينعكس إيجاباً على أداءه مما يصنع الفارق والتميز، أما عن ربطه بالإبداع لدى العاملين دوناً عن غيره من المتغيرات لان التمكين يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها، و العنصر الأكثر قدرة في تفعيل الإبداع ، وأيضاً محاولة المساهمة في وضع اقتراحات من شأنها أن تسهم في تفعيل دور متطلبات التمكين.

❖ أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرين مهمين في ميدان الإدارة، وهما التمكين والإبداع لدى العاملين.
- استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين التمكين ومتطلباته المتعددة على مستوى المؤسسة والإبداع لدى العاملين مما يوفر إثراء معرفياً ونظرياً وعلمياً.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية متطلبات التمكين والإبداع .

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم متطلبات التمكين.
- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع لدى العاملين وهي: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.
- اختبار دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى توفر متطلبات التمكين وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع.

❖ منهج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع متطلبات التمكين ودوره في تحقيق الإبداع لدى العاملين تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور، وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع، والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة من خلال توضيح ووصف مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة "متطلبات التمكين" و "الإبداع لدى العاملين" وعرض بعض الدراسات السابقة، كما تم الاستعانة بالمنهج التحليلي على مستوى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك لتحليل ما توصلنا إليه من نتائج، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في: الاستبيان، برنامج الإحصائي SPSS لتحليل المعطيات.

❖ هيكل الدراسة:

ارتأينا أن نقسم عملنا إلى ثلاث فصول من أجل الإجابة على الإشكالية البحث والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات من حيث محتواها وتم التطرق إلى ما يلي:

- الفصل الأول الجانب النظري للتمكين وقسم بدوره إلى ثلاث مباحث المبحث الأول عن ماهية التمكين ، المبحث الثاني تحدثنا فيه عن أسباب التمكين ،مؤشرات نجاحه وخطوات تنفيذه أما المبحث الثالث متطلبات التمكين معوقاته وأهدافه.

- الفصل الثاني الجانب مدخل نظري حول للإبداع لدى العاملين المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإبداع، المبحث الثاني مستويات الإبداع، مراحل، أساليب خلق وتنمية الإبداع أما المبحث الثالث تناولنا فيه العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين.
- الفصل الثالث المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الإطار المنهجي والدراسة الميدانية أما المبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: متطلبات التمكين كمتغير مستقل والإبداع لدى العاملين كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين:

- 1- دراسة رزق الله (2009-2010) (رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة التعليم بالجامعة -دراسة ميدانية لعينة من كلية جامعة منتوري قسنطينة-)، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر).

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر انتهاج التمكين باعتباره أحدث أساليب التسيير في مجال إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية، والتركيز على فكرة أساسية وهي محاولة معالجة قصور الأساليب الإدارية التي قد تعيق مسيرة التعليم الجامعي، وإحلالها بأساليب إدارية حديثة وناجعة وتعزيز الطرح الفكري والنظري لموضوع البحث من خلال

إسقاط المعارف النظرية على ما هو موجود بالواقع من خلال عينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة من خلال هذه الدراسة توصلت إلى نتائج تالية:

- لا يمكن بأي حال من الأحوال نجاح فكرة التمكين في أي منظمة بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- لا يمكن القول بأن التمكين موضة سريعة تأتي وتذهب بسرعة أو مصطلح إداري جذاب ولكن هذا المفهوم ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية ونتيجة حتمية لها تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري في منظمات الأعمال عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة.
- تحسين جودة الخدمة قد لا يتم تحقيقها إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختيار والانتقاء الجيد حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكل ذلك يدعو إليه التمكين.

2-دراسة توفيق(2007-2008) (كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة ميدانية حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG -، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا إذ أنه من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن اعتباره أساس التقدم والرقي والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال، محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية. من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المؤسسة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدييره هذه تولد الثقة بين القائد و مرؤوسيه .

3- دراسة بن سهلة (2015-2016) (صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة -، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة وهذا من خلال أبعاده ويمكن تحقيقه من خلال معرفة مستوى تطبيق التمكين بالمنظمات الجزائرية خاصة بالجامعات، اختبار دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة لدى الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- التمكين الإداري له فوائد بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها فهو مصدر للتعلم الذي يعتبر جزءا هاما داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تتوفر على أبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات المبحوثين.
- أظهرت الدراسة أن خصائص المؤسسة المتعلمة متواجدة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- عزات شقورة (2015م - 1436هـ) (محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة).

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة وتوزيعها على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة البالغ عددهم (143) مدير ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة بوزن 74.03%، حيث جاءت المتطلبات الإدارية في أعلى المراتب بوزن 86.93% يليه المتطلبات التنظيمية بوزن نسبي 72.21% وأخيرا المتطلبات اللوجستية بوزن نسبي 64.32% .
- درجة التقدير الكلية لثقافة الانجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة جدا بوزن نسبي 84%، حيث جاء التحفيز في أعلى المراتب بوزن نسبي 85.28%، يليه وضوح المفهوم بوزن نسبي 85.14%، يليه التأثير والتأثر بوزن نسبي 85.14%، وأخيرا الرؤية والأهداف بوزن نسبي 83.67% .

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع لدى العاملين:

1-دراسة عبد الله العلي(2012-2013)(ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأداء المؤسسة وذلك من خلال بيان أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وكذا التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة بوجود الإبداع التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن وبيان أثر العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- تبين أن مستوى أهمية محاور تحديد المعرفة، اكتساب وتحويل المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة وتشارك المعرفة متغير إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة كان مرتفعاً.
- تبين أن مستوى أهمية محاور مفهوم الإبداع، إبداع المنتج، إبداع العمليات، متغير الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة مرتفعاً.

2-دراسة الحويجي(1436هـ -2015م) (إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مقارنة بين الجامعة العامة والخاصة محافظات غزة-، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال عمل مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة في محافظة غزة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعة الفلسطينية العامة والخاصة محافظة غزة، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الثقافة التنظيمية ككل والإبداع الإداري($r=0.31$).

- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.

3-دراسة بوضوردي(2014-2015) (صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر).

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية الإبداع بالجزائر والوصول إلى مقترحات تمكن من تبني هذا الأخير كمدخل الإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يفترض في إدارة التغيير أن تكون هادفة وفعالة ورشيده، قادرة على التكيف مع الأحداث وحتى صنعها تحافظ على نسيج العلاقات الاجتماعية المتواجدة وتحقيق التوافق بين مختلف القوي تحافظ على الشرعية القانونية والأخلاقية وتحقق قيما مضافة وتبني مفهوم التحسين المستمر.

- لأجل بلوغ مخرجات إبداعية لعملية التغيير لا بد من وجود إدارة مختلفة قائمة على الإبداع، أي النظر للمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة لتفاعلات الفرد، المؤسسة، والمجتمع لتحقيق التطور، إذ أنها توفر إطارا من العمل الفردي والجماعي تسوده ثقافة وقيم وسلوكيات تقوم على الإبداع والتفكير الإبداعي، تساهم في التحفيز على التغيير بدل مقاومته .

4-دراسة العجلة(1430هـ -2009م) (توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارية في الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، فلسطين).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها من خلال الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات الإدارية نمط القيادة السائد، نظام الحوافز، اهتمام الإدارة بالتدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والعاملين بوزارات قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة (إدارية أم فنية).

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التمكين و الإبداع لدى العاملين :

1-دراسة القحطاني (1432هـ -2011م) (شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية -دراسة مقارنة -، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من تمكين العاملين والإبداع الإداري في المنظمات الأمنية والتعرف على معوقات كل منهما، وكذا التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إحصائي بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة .
- بينما جاءت معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- جاءت مظاهر الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة متوسط.
- جاءت معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات .

2-دراسة راضي (2010) (جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد12، العدد1، العراق).

هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وقد وزعت استبانة كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 37 موظف يعملون بالكلية وقد

حوت الاستبانة على فقرات تعبر عن أبعاد كل من المتغير المستقل (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل) وفقرات لإبعاد المتغير التابع الإبداع (روح المجازفة، المرونة الإقناع المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات).

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقة التمكين الإداري مع أغلب متغيرات الإبداع.

3-دراسة المعاني، أرشيدة(2009) (أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقله أخو أرشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية -دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، الأردن).

تهدف هذه الدراسة أن تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة .

كانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغير العمر والنوع الاجتماعي.

4-دراسة نسمان (1432هـ -2011م) (ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين من الجامعة الإسلامية .

5-دراسة بن نافلة، فلاق (2011) (فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (ORANGE)، الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية Orange وقد توصلت إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفين كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 13 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتمكين، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع لدى العاملين، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، واستخدام أداة الدراسة، أما من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وأهدافها.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين، والإبداع لدى العاملين من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل ماعدا دراسة محمد يوسف عزات شقورة الذي تناول نفس أبعاد المتغير المستقل.

❖ صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء إعداد الدراسة عدة صعوبات أهمها ما يلي:

- الجانب النظري: تشعب موضوع متطلبات التمكين وكذلك موضوع الإبداع لدى العاملين حيث أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم: علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب وأهداف البحث ومجاله.
- الجانب التطبيقي: فقد وجدنا صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان نظرا لضيق الوقت وانشغال الأساتذة .

الفصل الأول

متطلبات التمكين

تمهيد:

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المؤسسة فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المؤسسة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى مؤسسات أخرى وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات وعلى هذا الأساس قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: أسباب التمكين، مؤشرات نجاحه، خطوات تنفيذه

المبحث الثالث: متطلبات التمكين، معوقاته وأهدافه

المبحث الأول: ماهية التمكين

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة التمكين في المؤسسات المختلفة، والذي يعد من أهم أساليب الإدارة التي تعطى للعامل المزيد من السلطات والمسؤوليات وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم التمكين وخصائصه، مصطلحات إدارية لها علاقة بالتمكين، إضافة إلى دعائم التمكين وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وخصائصه

لقد ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة مهما كان نوعها، وبغرض تحديد مفهوم التمكين تم عرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين وفي هذا المطلب سنعرض أهم تعريفات التمكين من وجهات نظر مختلفة بالإضافة إلى خصائص التمكين.

الفرع الأول: مفهوم التمكين

للتعرف على مفهوم التمكين سندرج تعريفات مختلفة وعديدة له وذلك حسب ما يراه مختلف الباحثين، من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية بغرض ضبط معناه وتحديدده .

أولاً: لغة التمكين لغة يعني به ابن منظور (1995) المقدرة والاستطاعة، والتمكين لغة في المعجم الوسيط (2001) يعني : مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، و(أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهلاً ويسر عليه، هذا وقد ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997) حيث أن (مكن) الشيء أي قوى ومثّن ورسّخ و استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.¹

-أما في اللغة الانجليزية يتم ربط التمكين غالباً بمفهوم التفويض، كما يظهر في بعض القواميس، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة (Empower) هو: To give someone official authority or the freedom to do something، بينما ورد معنى التمكين في معجم Webster's Dictionary 1976 منح السلطة

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2015، ص 13

الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة طرفين هما : مانح القوة القائد والممنوحة له القوة وهو العامل.¹

ثانياً: اصطلاحاً من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler;1992،(1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.²

- يرى Argenti (1997): أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.³

- ومن خلال أدبيات التمكين حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conunger and Kanungo) ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Spreizer ;1995)، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، و التي تظهر في الكفاية و الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل.⁴

- ويرى Conger (1998): أن تمكين العاملين هو عملية تدعيم إحساس الفرد بفعالته الذاتية في العمل وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيتها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الانجاز.

¹ محمد بن مسفر الشمري، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين-دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2014م -1435هـ، ص 74

² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2012، ص ص 21-22

³ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير- دراسة تحليلية لأراء مدراء العاملين في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد السابع والستون، 2007، ص 200

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل، 2015، ص 6

- كما عرفه كل من Daft and Noe (2001) بأنه: " منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.¹

- أيضا عرفه كل من Brown & Harvey (2006): التمكين بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نقوم بصياغة تعريف شامل للتمكين:

التمكين هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين مزيدا من السلطات، والمسؤوليات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وإعطاءهم الحرية والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات، الاستقلالية، الثقة، وذلك لزيادة الالتزام وتعزيز إحساس الفرد بفعاليتته الذاتية، من أجل المشاركة في عملية بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: خصائص التمكين

يتسم التمكين بخصائص معينة وهي:

- 1) يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- 2) يعنى التمكين بتزويد القادة المقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- 3) يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم .
- 4) يجعل الأفراد مسئولين على نتائج أعمالهم.³

❖ ومن الخصائص المفيدة لتمكين العاملين يذكر كوين (Quinn):⁴

1) التقرير الذاتي Self-Determination: فالعاملون أحرار في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

¹ إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436 هـ، ص ص 15-16

² إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص 16

³ فهد بن عبيد بن صالح العتيبي، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م-1436 هـ، ص ص 44-45

⁴ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 32.

(2) الأهمية الذاتية Self-Meaning: فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذين يؤدوه وبالاهتمام الذي يحظون به.

(3) ثقتهم بأنفسهم Sensé Compétence: فهم يدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب .

(4) قدرتهم على التأثير Sensé of impact : وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسستهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسوا بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحونه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

❖ ويضيف (Chermerhorn et al ;2000) خصائص أخرى للتمكين منها :¹

(1) زيادة الخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

(2) استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

(3) توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد ، المعرفة التقنية ، المعدات والأدوات بشكل متكامل.

(4) تشجيعه التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة.

(5) الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

❖ إن المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي:

(1) وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.

(2) ترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة .

(3) وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به .

(4) تبني المؤسسات للعلم ، المعرفة، والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم .

(5) وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.²

المطلب الثاني: مصطلحات إدارية لها علاقة بالتمكين

حظي مفهوم التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، الإثراء الوظيفي، المشاركة، وإدماج العاملين.

¹ شادي حمدان عطية المصري، متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 20015م 1436هـ، ص 11

² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013- 1435هـ، ص ص 20- 21

الفرع الأول: التمكين وتفويض السلطة

يعد تفويض السلطات مفهومًا محدودًا وقاصرًا عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمطلوبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، قيمة الواجب المناط بالموظف، مستوى تأثير الموظف، تأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.¹ والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية، فالمسؤولية لا تفوض إطلاقًا، ويعنى ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليه حتى وإن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها.²

وبناء على ذلك فإن تفويض السلطة هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين لتسهيل عملية التنفيذ، لذا فتفويض السلطة لا يلغى مسؤولية المفوض أو الرئيس عن النتيجة النهائية.

أولاً: أوجه الاتفاق بين التمكين والتفويض

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في الأمور التالية:

- الأساس الذي يقوم عليه: هو أن الأفراد أقرب للمشكلة ومن ثم فهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في المستوى الأعلى.
- الهدف من كل منهما: حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للموظفين، تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، والحد من تكلفة التنفيذ، من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية، الوظائف الاستشارية، رقابة الجودة، ومراجعة التنفيذ .
- استمرارية تحمل الرؤساء للمرؤوسين، في تقديم النصح، الإرشاد، الدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.³

ثانياً: أوجه الاختلاف بين التمكين وتفويض

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 39
² محمد بن إبراهيم محمد أوصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م-1431هـ، ص13
³ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 18

يمكن توضيح أهم الفروق بين تفويض السلطة والتمكين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجال محدد بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة الأخطاء	على إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمرا

المصدر: حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013-1435هـ، ص 23

الفرع الثاني: التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي: بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله، علاوةً على ذلك حصوله على المعلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

إن وجود نموذج للإثراء الوظيفي يركز على خمس خصائص أساسية لوصف الوظيفة وهي:

¹ محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ، ص 18

- أ- تنوع المهام: ويقصد بها أن الوظيفة تحتوى على أنشطة متعددة وتتطلب مهارات مختلفة .
- ب- هوية الوظيفية: القيام بوضع تعريف للوظيفة وهذا من خلال توضيح اسم الوظيفة، ذكر الأنشطة التي تضمها، المهارات المطلوبة وغيرها.
- ت- أهمية المهام: ويقصد بها أن للوظيفة دور في التأثير على الآخرين وأنها تترك أثرا على الآخرين داخل أو خارج المؤسسة.
- ث- الاستقلالية في العمل: وهي أن تمنح للعامل حرية التصرف في تأدية وظيفته بالطريقة التي يراها مناسبة.
- ج- التغذية العكسية: وهي أن يحصل العامل على المعلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج أدائه.

والواضح أن التمكين يمد جذورا مشتركة مع نموذج الإثراء الوظيفي وذلك من خلال الخصائص الوظيفية الخمس المذكورة أعلاه إلا أن التمكين يركز على العلاقة بين الرئيس والمؤوسين أكثر من تركيزه على هذه الخصائص فالرئيس يحرص على وضع الثقة في مرؤوسيه ومحاولة الاتصال المكثف بهم من خلال السعي لإقامة لقاءات متكررة معهم، وبث الروح المعنوية في نفوسهم والعمل الجماعي الذي يتسم بروح التعاون والانسجام على خلاف نموذج الإثراء الوظيفي الذي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.¹

كما يضيف (Dimitriadis;2001) أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.²

الفرع الثالث: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية يشارك فيها الأفراد العاملين، بمختلف المستويات في اتخاذ القرارات، بقدر المعلومات المتاحة لهم، ودرجة السلطة التي يمتلكونها داخل المؤسسة، ففي المستوى الأدنى يطلب من العاملين المشاركة في حل المشكلات اليومية والروتينية التي تظهر أثناء العمل، أما على المستوى المتوسط فيطلب من العاملين المشاركة في تحديد البدائل، لتحقيق الأهداف ولكن القرار الأخير لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم مثل ذلك حلقات الجودة، وفي المستوى الأعلى تتم المشاركة من خلال اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، متابعة نتائج القرارات وتقييمها، وتعد هذه المشاركة هي الأعلى من حيث اتخاذ القرار.³

¹ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص ص 9-10

² محمد بن مسفر الشمراي، مرجع سابق، ص 84

³ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، مذكرة

ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص ص 27-28

ومهما كانت درجة المشاركة، فإنها تختلف عن مفهوم التمكين والذي يقتضي منح سلطة واسعة النطاق وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، هذا من جهة ومن جهة أخرى تتصف طرق المشاركة التقليدية بكونها ضعيفة بشكل خاص فيما يتصل ببعدها المقدر، ويقصد ببعدها المقدر قدرة الفرد على أداء المهام بفاعلية بناء على مهارته وخبرته ومصادره المعرفية، وليس بناء على تعليمات ولوائح من طرف الإدارة العليا، فعندما يقوم الفرد بالمشاركة في اتخاذ القرارات لا يشعر من خلالها بأنه شخص مفكر يساهم في الأداء وفي تطويره، وبالرغم من كون المشاركة في اتخاذ القرارات تختلف عن التمكين إلا أنها تعد المفتاح الأول و الركن الرئيس لتمكين العاملين.¹

الجدول رقم (2): أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين

البعدها	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	أيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 16

الفرع الرابع: التمكين و الاندماج

ويقصد بالاندماج Involvement: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المؤسسة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.²

¹ محمد بن مسفر الشمراي، مرجع سابق، ص 84

² فهد بن عبيد بن صالح العتيبي، مرجع سابق، ص 38

هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية اتخاذ القرار في مجال خدمة العميل والإبداع بها ويكرس العمل الجماعي Collectivisme والتي تعنى البقاء ضمن الجماعة والاهتمام بها.¹

ويذكر كل من ليشرسون ووال (1977) Lischerson and wall بأن هناك ثلاث عناصر أساسية لمفهوم الاندماج وهي التأثير، التفاعل، ومشاركة المعلومات، أي أن العاملين يشاركون في المعلومات ويتفاعلون ويؤثرون على الأعمال الإدارية ويملكون السيطرة على اتخاذ القرارات.

ويعتقد Marchington وآخرون أن اندماج العاملين بحاجة إلى الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- درجة الاندماج (إلى أي مدى يؤثر العاملين في القرار النهائي).
- مستوى الاندماج (سواء في العمل، ومستوى الإدارات أو على أي مستوى تنظيمي).
- أشكال الاندماج (بشكل مباشر أو غير مباشر).
- نطاق الاندماج (وهو المجال الذي ينصب عليه التأثير).²

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وأن تسمع لوجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ تمكين العاملين، الذي يعنى باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.³

المطلب الثالث: دعائم التمكين وأهميته

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من دعائم التمكين وأهميته

الفرع الأول: دعائم التمكين

¹ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، 1999، ص 83

² صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص 12

³ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 17

1. **تفويض السلطة:** يعني تفويض السلطة أن يتنازل الرئيس أو المدير عن جزء من سلطاته إلى مستوى إداري أقل منه أو مرؤوس تابع له، يخول له الحق في إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات في حدود السلطة المفوضة.¹ ويرى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.²
 2. **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بإمكانية أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.
 3. **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح، لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة.³
 4. **الاتصال الفعال:** يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة في الوقت المحدد ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة يصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فعالة تحقق ذلك.⁴
 5. **التحفيز:** إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافآت المناسبة، ويتطلب التمكين نظام عوائد مختلف (العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل) إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المؤسسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.⁵
- وتوصل سبكتور Spector إلى أن هناك بعدين رئيسيين للتمكين هما:

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، بدون دار النشر، مصر، 2009، ص 466

² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 64

³ محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص 33

⁴ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

1، 2013، ص 187

⁵ محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص 34

الأول/البعد المهاري: ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ولاسيما مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

الثاني/البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.¹

ولقد انطلق الباحثون من هذين البعدين لتحديد دعائم التمكين والتي تمثلت في:

1- **المعنى أو الإحساس بالجدوى Meaningfulness**: ويعكس (المعنى) إحساسا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة الهدف، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل، معتقدات، قيم، وسلوكيات العاملين.

2- **حق الإرادة الشخصية (الذاتية) Self-Détermination**: يعكس إحساسا بالحرية إزاء طريقة أداء العاملين لعملهم ويعنى الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير إلى مسألة فيما إذا كان الفرد يدرك أن سلوكه ذاتي التحديد.²

3- **المقدرة**: تشير المقدرة إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد وهي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة وبفعالية.³

4- **الاختيار Choice**: وهو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث يتوافر لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته وحرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقارنة الضغوط وضبط النفس، فإدراك الفرد أن الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به وتؤدي إلى مشاعر سلبية، تؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته.

5- **التأثير Impact**: ويعنى إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يتأني هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها وإحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به

¹ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص 267

² بسام حميد أحمد اللحياي، التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية، 2015م-1436 هـ، ص ص 20-21

³ رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 50

سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيعترب عليه شعور الفرد بالاغتراب وبالتالي انخفاض إنتاجيته.¹

الفرع الثاني: أهمية التمكين

لقد أصبح تمكين العاملين ذو أهمية بالغة في المؤسسات وفي عصر عمّال المعرفة، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1) يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز، كما يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- 2) تمكين العاملين يعمل على التخفيف من ضغوط العمل حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهداً عالياً لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالكفاءة.
- 3) تأتي أهمية التمكين من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية.²

كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية مؤسسة أعمال أو حكومية بما يلي:³

- إدارة الموارد البشرية بصفقتها أصلا ومرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة.
- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المؤسسة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.
- استخراج من الموارد البشرية أقصى طاقتها وللحصول على أفضل إبداعاتها.

¹ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص ص 11-12

² أمل فوزي ابراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ، ص 13

³ سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 51

المبحث الثاني: أسباب التمكين، مؤشرات نجاحه، خطوات تنفيذه

تعد التغييرات الهائلة التي تحدث في بيئة الأعمال من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات المختلفة تتبنى أسلوب التمكين، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أسباب التمكين، مؤشرات نجاح التمكين ومقوماته، إضافة إلى خطوات تنفيذ التمكين وشروطه.

المطلب الأول: أسباب التمكين

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف معقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، كما أن التطوير الإداري والتكنولوجي و المعلوماتي وما صاحبه من تغييرات في السياسات أفرزت الكثير من التحديات أمام المؤسسات يمكن أن نجمل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:

- 1) حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - 2) الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى .
 - 3) الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - 4) إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.¹
 - 5) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - 6) أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 - 7) إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - 8) توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
 - 9) الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.²
- أشار (Daft;2001) إلى وجود مسوغين أساسيين لتحذو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل تلك المسوغات بالآتي:³

¹ ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم

الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 138

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 34

³ سعود أمال، مرجع سابق، ص 62

❖ يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة .

❖ يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

كما أن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقه، استقلالية، استجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات والجدول التالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين.

الجدول رقم (3): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي والاختلاف	الخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
العاملون يحملون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يأخذون أو يقومون بمبادرات ضعيفة
التطوير المستمر	التدريب والتطوير الضئيل
الترحيب بالتغيير	تجنب التغيير
التقويم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ثناء. ضرورة.	التقويم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد
التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص	التدريب والتطوير مسؤولية فردية
الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة	نقص الرؤية
حل المشاكل	تجنب المشاكل
الاتصال المفتوح تبادل المعلومات، الأفكار، المهارات	الاتصال المغلق
الثقة	الشك

المصدر :عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015 م- 1436هـ، ص 22.

المطلب الثاني: مؤشرات نجاح التمكين ومقوماته

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مؤشرات نجاح التمكين، ومقومات التمكين.

الفرع الأول: مؤشرات نجاح التمكين

من أهم المؤشرات الدالة على نجاح تمكين العاملين في المؤسسة:

- 1) التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما.
- 2) تطوير أنظمة الاتصالات والاعتماد على أنظمة تحفيز فاعلة.
- 3) الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.¹
- 4) مساعدة العاملين على التسيد في العمل.
- 5) منحهم حرية التصرف في أداء وإدارة أعمالهم وتتم محاسبتهم على النتائج ويسمح لهم بسيطرة أكبر على أعمالهم
- 6) تزويدهم بنتائج أعمالهم ويسمح لهم بملاحظة نجاحهم من قبل زملائهم في العمل .
- 7) استخدام التعزيز الاجتماعي والإقناع، وإعطاء جوائز والتشجيع والتغذية الراجعة، وزيادة الثقة وثبات الذات.
- 1) منحهم دعم عاطفي والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.²

الفرع الثاني : مقومات التمكين

حسب (Bowen and Lawler;1992;1995) هناك أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى مقومات أخرى وأهم هذه المقومات: العلم والمعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة بين القائد والمرؤوسين، الحوافز المادية والمعنوية.³

أولاً: العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر) زاد الشعور

¹ باسم حميد أحمد اللحياني، مرجع سابق، ص 24

² صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا في الوظيفي لدى العاملين هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية،

العدد الثاني والثلاثون، 2012، ص 86

³ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 54

بالتمكنين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء وتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.¹

وتعد المعلومات سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع.

ثالثاً: الثقة بين القائد والمرؤوسين: وتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصرحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطى الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المؤسسة منها: (الكفاءة، العمل الجماعي، الانتماء، الاتصال، الثقة بالنفس)، فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، وكما يقول (فرانسيس فوكوياما): "الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن رأس المال هذا (الثقة) يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول" والثقة شعور متبادل بين القائد و المرؤوسين.²

رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية: العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدقق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات والعامل الرابع يكون مكملاً للعوامل السابقة، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف.³

¹ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 17

² سعود أمال، مرجع سابق، ص ص 60-61

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 31

المطلب الثالث: خطوات وشروط تنفيذ التمكين

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ما يمكن أن تصنعه الإدارات الناجحة في تعاملها مع رأس مالها البشري من خلال إيضاح الخطوات الأساسية حتى تصل إلى التمكين، وما هي الشروط الواجب توفرها قبل وبعد وأثناء عملية التمكين وهذا حتى تتحقق الأهداف، أي جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المؤسسة فعلا.

الفرع الأول: خطوات تنفيذ التمكين

التمكين حالة ذهنية إدراكية لا تتم بشكل فوري وسريع وإنما تحتاج لبذل جهود كبيرة من قبل المديرين والموظفين على حد سواء، ويتطلب تطبيق التمكين إحداث تغييرات هيكلية وتغييرات في ثقافة وأنظمة المؤسسة وإذ أنه ليس من المعقول أن يجرى تمكين العاملين في مؤسسات تسير في اتجاه المركزية المطلقة والتشدد بالأوامر.

أن تمكين العاملين يجب أن ينفذ على مراحل حيث أن الأسلوب التدريجي هو أفضل أسلوب لتمكين العاملين حيث تعهد المسؤولية الذاتية واتخاذ القرار للموظفين بعد التأكد من حسن استعدادهم.¹

● **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير ومهما كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث أنه لا بد أن يجدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.²

● **الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:** إن من أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون هي إيجاد بيئة عمل تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة حيث أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وبالتالي يجد المدير صعوبة في التخلي عنها بسهولة وبالتالي فإن تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن السلطة هي خطة جوهرية نحو التمكين، ويحتاج المدير أيضا أن يلعب دور المسهل

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 33

² حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 17

والمدرّب للعاملين حيث يساعد العاملين على التعلم والتطور والنمو، ومن أحد أدواره أيضا التأكد من أن الأشخاص لا يحصلون فقط على السلطة بل يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.

● **الخطوة الثالثة : تحديد نوع السلطات التي سيفوضها المدبرون للمرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين تشكل أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فليس من السهل عليهم التخلي عن سلطاتهم ونفوذهم بسهولة.¹

● **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** من الهام أن تتضمن جهود استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمؤسسة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذين يعملون منفردين .

● **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة، فيجب أن تتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم إسهاما في نجاح المؤسسة.²

● **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

● **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.³

● **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

¹ أمل فوزي ابراهيم الحاج، مرجع سابق، ص22

² حسن موسى قاسم البناء، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، ص19

³ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 37

- **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة وذلك عن طريق تصميم نظام المكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل .
- **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج :** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغييراً فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

الفرع الثاني: شروط تنفيذ التمكين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب الإدارة الحديثة والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل عن أوضاعهم الوظيفية، ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

- 1) تدريب العاملين:** فليس من المجدي أن تمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.
- 2) المشاركة في الرؤية:** ذلك أن الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، وإنتاج منتجات خالية من العيوب والوصول إلى أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضاً وليس للإدارة فقط ، أي أن تغطي مصالح الطرفين .
- 3) وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:** يحتاج الموظفون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسبة، وأخلاقيات المؤسسة وما إلى ذلك، أن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطر أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها.²

¹ حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 18-19.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 39-40

4) إعادة هيكلة نظم المكافآت : لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضى العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدّ نظم المكافآت للإدارة بدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المؤسسة، تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

5) ثقة في العاملين: مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم وأمانتهم، ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر وغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، ولم تجدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين. أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين. وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

6) تدعيم الأخذ بالمخاطر: يعجز العاملون عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حياها إلا الحلول التقليدية التي يجدها، وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا للمؤسسة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب تغيير في مسار الوظيفي والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطاءهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العامل اليومية.¹

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين- دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEC -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 107-108

المبحث الثالث: متطلبات التمكين معوقاته وأهدافه

سيتم التعرض من خلال هذا المبحث إلى متطلبات التمكين ونماذجه كمطلب أول ومن ثم الإشارة في مطلب آخر إلى معوقات التمكين وفوائده ثم التطرق في المطلب الأخير إلى أهداف التمكين

المطلب الأول: متطلبات التمكين ونماذجه

اختلف العلماء والمختصون وتفاوتت آراءهم حول تحديد المتطلبات اللازمة لضمان التطبيق الناجح للتمكين، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من متطلبات التمكين، نماذج التمكين.

الفرع الأول: متطلبات التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي كالتالي:

أولاً: المتطلبات الإدارية

المتطلبات الإدارية هي الركائز الإدارية التي تحتاجها الإدارة والمتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة الإدارية اللازمة للتمكين وتحقيق الأهداف وتم تقسيمها إلى:

1. التفويض:

إن التمكين يعني أن نمنح السلطة أو نفوضها.¹ والغرض الأساسي من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يهدف إلى تكوين كوادر عالية المهارة في التنظيم لكي تكون مستعدة لشغل المراكز العليا.²

أ- العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال: تفويض السلطة فن يحتاج إلى مهارة عالية وخبرة في مجال العمل الإداري، وعلى ذلك فهناك عوامل شخصية ونفسية تؤثر على عملية تفويض السلطة لدى القائم بالتفويض أهمها:³

¹ بري لطيفة، مرجع سابق، ص 77

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 466

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 471-472

- 1) مدى الاستعداد والرغبة لدى المدير في تحمل تبعية ومسؤولية أداء الأعمال التي فوض الآخرين لأدائها، ومدى رغبته في تنمية وتشجيع مساعديه حتى يحصلوا على التفويض الملائم.
- 2) الرغبة في إتاحة الفرصة للآخرين للتدريب والتنمية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- 3) الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين، فالمرؤوسين سوف لا يقومون بأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها الرئيس، وبالتالي فعلى الرئيس عندما يفوض جزء من سلطاته أن يكون على استعداد لتقبل أخطاء مساعديه ويعمل على معالجتها باستمرار وتوجيههم حتى لا تتكرر الأخطاء.
- 4) الرغبة في وضع الثقة في المساعدين فكلما زادت هذه الرغبة لدى المدير كلما كان على استعداد أكبر لتفويض جزء من سلطاته والثقة التي تتولد عن عملية التفويض تنعكس على الأداء والعلاقات الداخلية مما يجعل الأداء فعالاً والعلاقات ايجابية وتسلق مسلكاً طبيعياً.

ب- مبادئ التفويض الفعال :

- 1) مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية: يعني هذا المبدأ أن المفوض من السلطة إلى المرؤوس يجب أن يلازمه قدرًا مساويًا له تماما من المسؤولية، فهذا المبدأ بأهمية التفويض ويؤكد على أن مجال السلطة المفوضة يجب أن يكون كافياً بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل، ويرجع عدم تساوي السلطة مع المسؤولية إلى:
 - أن السلطة الإدارية نادراً ما تملك القوة الضرورية لإنجاز المسؤولية.
 - إن السلطة ليست مطلقة ولكنها دائماً محدودة بسياسات وإجراءات المؤسسة.
- 2) مبدأ حتمية المساءلة : يركز على أنه بالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها، ومعنى هذا أن الحساب حتمي ولا يمكن تفويضه هنا يعني المساءلة .
- 3) مبدأ وحدة القيادة : بمعنى أن المرؤوس لا يحاسبه إلا شخصاً واحداً فقط هو رئيسه، ورغم وضوح هذا المبدأ إلا أن هناك أربع حالات شائعة تمثل خروجاً عنه هي:
 - عدم التمايز التنظيمي بمعنى وجود مجموعات عمل غير متميزة أو غير واضحة الهوية من حيث المراكز التي تشغلها أو الاختصاصات الوظيفية.
 - تخطى مستوى الإشراف الأوسط، بمعنى تعمد بعض المديرين تخطى مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف الوسطى.

- التجاهل المتعمد لمبدأ وحدة القيادة، بمعنى خضوع الفرد الواحد لرئاستين أو أكثر، وذلك إذا ما خصص لفرد واحد عملية أو أكثر بحجة أن عبء العمل قليل ولا بد من شغل وقته بالكامل.¹

ت- معوقات التفويض: هناك معوقات تتعلق بالمدير منها:²

1) خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله.

2) انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

❖ أيضا هناك معوقات تتعلق بالمؤسسة ومنها:

1) تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات في المؤسسات مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات وتعدد مصادر صنع القرار.

2) عدم استمرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح

3) عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.

2. المشاركة في اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه المدير مع المرؤوسين مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها وتقديم الآراء والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الفردية لضمان نجاح خط سير القرار، بمعنى أن المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات هي اختيار جماعة من الأفراد بشكل مشترك حلاً من بين البدائل (الحلول المتاحة) لمشكلة ما واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل.³

أ- مزايا المشاركة: إن المدير الراغب والمصمم على نجاح قيادته، عليه أن يعزز نجاحه في إشراك المرؤوسين معه في عملية صنع القرارات والتي سوف تحقق نتائج إيجابية للمرؤوسين وللمؤسسة كما يترتب على ذلك الوصول إلى قرارات رشيدة ومن أهم المزايا التي تحقق نتيجة المشاركة في صنع القرار ما يلي:⁴

1) إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم .

2) تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم .

¹ زيد منير عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2014، ص ص 115-116

² شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص ص 22-23

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 84-85

⁴ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 25

3) تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

4) تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات عامة حسنة مع الجمهور .

ب - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل التي قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة، ومن بين العوامل ما يلي:

1) تأثير البيئة الخارجية: حيث أنّ المؤسسة خلية من خلايا المجتمع تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن الظروف الخارجية المؤثرة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقيم والعادات... وغيرها من العوامل.

2) تأثير البيئة الداخلية: حيث يتأثر القرار بالعوامل الداخلية من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها... الخ.

3) تأثير متخذ القرار: حيث تؤثر شخصية متخذ القرار على نوعية القرار المتخذ وعادة ما نجد أربع أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

4) تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث درجة تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار.¹

3. دعم الإداري (الثقة الإدارية):

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف،² وتعد الثقة مصدرا يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة محترمة كما تساعد على التقييم الحقيقي لمهاراتهم وأهدافهم ومحيطهم، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير والمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.³

فوائد الثقة بين العاملين :

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص ص 87-88

² معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة -دراسة في جامعة واسط -، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص 283

³ برني لطيفة، مرجع سابق، ص ص 63-64

إن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد هو أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها، وأن هذا التفاعل لا يمكن أنتوفره الأنظمة الرسمية للمؤسسة والعامل المهم والمسئول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين الأفراد هو وجود جو من الثقة بينهم ، فالثقة هي السبب في تطوير وحماية روح التعاون والتضامن والعمل المشترك، كما تؤثر الثقة أيضا في مخرجات الجماعة ومن ثم مخرجات المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، كما توفر الثقة أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم ومن ثم زيادة التعاون بينهم، وتدل الثقة على ديناميكية التعاون بين أفراد المنظمة المتعلمة، ويتم تطوير الثقة عن طريق تكرار التفاعل الجوهري والذي فيه يتعلم الأفراد كيف يشعرون بالراحة والانفتاح على الآخرين وتبادل وجهات نظرهم ومخاوفهم عندما تكون أفكارهم ومبادئهم أمام تحديات بدون مخاطرة أو خوف من النتائج وخاصة عندما يكون الاختلاف في الآراء خارج ما هو شائع ومعروف أو واجب الامتثال له، ولرفع الإمكانيات المعرفية لأفراد الجماعة فمن الضروري تشجيعهم على تقاسم الاهتمامات والاشتراك في القيم وتبادل الحلول فيما بينهم.¹

ثانيا: المتطلبات التنظيمية

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، والمتطلبات التنظيمية هي ما تحتاجه الإدارة في عملها من تنظيم فريق العمل وتدريب العاملين وتقديم الدعم الاجتماعي وكذا الاتصال الفعال من أجل تطوير عملهم وتمكينهم وتم تقسيمها إلى:

1. فرق العمل:

هي مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة وخلق العلاقات الشخصية.²

ليتحقق التمكين الفعال لابد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح جماعيا وان استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يجددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات عندما تتبنى فرق عمل ممكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية، خفض التكلفة وحل الكثير من

¹ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص28

² صباح بن سهلة ، مرجع سابق، ص41

المشكلات،¹ وقد تم حصر مضمون عمل الفريق في أربع نقاط اشتقت من حروف كلمة فريق بالانجليزية TEAM حيث:²

T : Taget: بمعنى التوجه نحو هدف واحد مشترك، فالكل هو طاقم السفينة ولا يوجد مسافرون.

E : Energy ;Engagement of Experts: بمعنى توجيه القدرات وسائر الخبرات لغرض الوصول إلى الهدف المنشود

A : Acceptance: بمعنى قبول اختلاف الآخر، أي اختلافه في نمط المعرفة التي يتمتع بها وكذلك في خبراته وقدراته، في شخصيته ومزاجه.

M : Meetings: بمعنى انعقاد سائر اللقاءات والاجتماعات الدورية لأعضاء الفريق.

أ- خصائص الفرق الفاعلة: أشار (Armstrong;2006) إن الفرق الفاعلة تمتاز بالخصائص الآتية:³

1) تمثل الفرق الوحدات الأساسية للأداء في العديد من المؤسسات من خلال دمج المهارات والخبرات، والبصائر للعديد من الأفراد.

2) يطبق العمل الفرقي في جميع أنحاء المؤسسة إضافة إلى الفرق المعنية، فالفريق يمثل مجموعة من القيم التي تشجع العديد من السلوكيات كالإصغاء، والاستجابة بشكل تعاوني لوجهات النظر التي يبديها الأفراد الآخريين، وتقديم الدعم إلى من يحتاجه فضلاً عن الاعتراف بمصالح الآخريين وإنجازاتهم .

3) تخلق الفرق وتنشط من خلال تحديات الأداء.

4) تعمل الفرق بطريقة تتجاوز الأداء الفردي أو في التجمعات التنظيمية الكبيرة، لاسيما عندما يتطلب الأداء مهارات متعددة وخبرات وقرارات متنوعة.

5) المرونة والاستجابة للطلبات والنشاطات المتغيرة، حيث يمكن أن تعدل نظرتها إلى المعلومات والتحديات الجديدة بسرعة وبدقة وفاعلية عالية.

6) تستثمر فرق العمل ذات الأداء العالي كثير من الجهد، التكيف والاتفاق بالالتزام تجاه نموها وإنجازاتها.

ب- أنواع فرق العمل: وتنقسم فرق العمل إلى عدة أنواع منها:

¹ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص 19

² برني لطيفة، مرجع سابق، ص ص 66-67

³ احسان دهش جلاب، وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص 46-47

1- فرق تحسين الجودة **Quality improvement teams**: وهي مجموعة من الأفراد الذين

يتميزون بمعارف ومهارات وخبرات مناسبة ويجتمعون مع بعضهم لمعالجة وحل مشكلات الجودة وهذه المجموعة غير تابعة لإدارة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها.¹

2- حلقات الجودة **Quality Circles**: مفهوم حلقات أو دوائر الجودة عبارة عن تكوين مجموعات من

الأفراد في حدود عشرة لكل مستوى من مستويات تشغيل المنتج وهذه المجموعة يتم اختيارها بدقة أو تتم من خلال تطوع الأفراد اختياريًا للقيام بالمهام المطلوبة وتعتمد حلقات الجودة جلساتها لمدة ساعة أو ساعتين كل شهر.

3- فرق حل المشكلات **Voluntarily Problem-Solving Teams**: يتكون هذا الفريق

من 5-12 موظف يعملون تطوعيا في إدارة أو قسم واحد بحيث يتقابلون لمدة ساعتين كل أسبوع لمناقشة طرق تحسين الجودة، الكفاءة، بيئة العمل ثم يقدمون التوصيات التي يقترحونها للإدارة للحصول على الموافقة وتعتبر فرق حل المشاكل الخطوة الأولى التي تتبعها المؤسسات التي تريد حجم أكبر من مشاركة موظفيها.²

4- الفرق المتعددة الوظائف **Cross-functional teams**: تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع

المواقف والحالات فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المؤسسة كالتسويق، المالية، الموارد البشرية، والعمليات، غالبا ما تستعمل فرق العمل متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون .

5- الفرق الافتراضية: أشار (Adler & Elmhurst; 2002) إلى أن الفرق الافتراضية تمثل مجاميعا قادرة

على تجاوز الموقع والوقت، إذ يتفاعل أعضاء الفرق الافتراضية وفق العديد من الطرائق الشائعة ماعدا التفاعل المباشر (وجها لوجه) Face to face إذ يكون مفقودًا فالعديد من المنظمات تفضل تشكيل الفرق الافتراضية فهي تستعمل كحل للمنظمات الدولية أو متعددة الجنسيات والهدف من ذلك اتخاذ القرارات بشكل كفاء وبطريقة اقتصادية.

6- فرق العمل المدارة ذاتيا (Self-directed team) **Self-managed team**: تعمل فرق

العمل المدارة ذاتيا على تخطيط، وتنظيم والتأثير والمراقبة على حالة العمل الخاصة بها مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة والمدربين بشكل

¹ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 67

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 478-479

جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض النشاطات المحددة سلفاً.¹ ويرتبط بناء فرق العمل الذاتية بثقافة المؤسسة، نزوع الأفراد للعمل الجماعي:

- ❖ **ثقافة المؤسسة (جماعية، فردية) :** قيم المؤسسة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذا أن أقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية.
 - ❖ **نزوع الأشخاص تجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية، والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى الأهداف والأفعال الجماعية.²
- 2. التدريب المستمر:**

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.³ ولا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.⁴

أ- مراحل العملية التدريبية: تتألف العملية التدريبية من المراحل الآتية:⁵

1) تحديد الاحتياجات التدريبية: إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة حالات مثل انخفاض مستوى الأداء لبعض العاملين، تغيير أو تعديل محتوى العمل-الوظيفة، وتغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمل، وإحداث وظائف جديدة وتعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

2) تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية: تمر عملية تخطيط البرامج التدريبية بمراحل متعددة وهي:

¹ إحسان دهش جلاب، وآخرون، مرجع سابق، ص 39-40

² باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص 226

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص 222-223

⁴ صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز - دراسة تطبيقية الشركة العامة للأسمت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة العدد الثاني والعشرون، 2010، ص 116

⁵ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015، ص 262-264

- تحديد أهداف البرنامج.

- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها.

- وضع البرنامج - المنهاج - التدريبي .

- اختيار أسلوب التدريب .

- اختيار المدربين .

- تحديد مكان التدريب .

- تحديد فترة برنامج التدريب .

- توفير مستلزمات برنامج التدريب .

3) تنفيذ برامج التدريب: وهي مرحلة إدارة برنامج التدريب وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة حيوية يتضح فيها

مدى حسن سلامة عملية التخطيط للبرامج التدريبية ومدى نجاحها أو فشلها، وتتطلب إدارة البرنامج التدريبي

الإعداد الجيد له بما في ذلك من توقيت البرنامج، وتهيئة المرافق والتسهيلات التدريبية، وتجهيز المطبوعات والتأكد

من جاهزية كلا من المتدربين والمدربين ومعرفتهم بمتطلبات البرنامج التدريبي والتسهيلات التي ينبغي تهيئتها.

4) تقييم البرامج التدريبية : يعتبر التأكد مما تحقق من نتائج جزءاً أساسياً من نشاط التدريب الذي يتضمن

إجراءات محددة تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي وتبين مدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كذلك تقاس بها

كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

ب- أهداف التدريب: يمكن تصنيف أهداف التدريب كالتالي:¹

1) الأهداف التوجيهية أو الإرشادية:

• ما هي المبادئ، الحقائق، والمفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب.

• من الذي يجب أن يتعلم.

• متى يجب تعليمه.

2) الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة: ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية مثل

الغياب، دوران العمل، التكاليف المنخفضة، والإنتاجية.

3) الأهداف الفردية وأهداف النمو: ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على سلوكيات واتجاهات الأفراد.

¹ رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 165-166

عندما لا تحدد الأهداف بصورة واضحة، فإنه من المستحيل تقييم مدى فعالية البرنامج أيضا.

ت- الأساليب التدريبية:

تتعدد الأساليب التدريبية المستعملة في العمليات التدريبية والتي تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة وباختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين ويمكن حصرها كما يلي:

(1) **أسلوب المحاضرة:** من أكثر الأساليب التدريبية شيوعا في العملية التدريبية، حيث ينتشر استخدام هذا الأسلوب في كثير من برامج التدريب ورغم ذلك فمعظم المدربين المحترفين يؤكدون دائما على أنهم نادرا ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامه يعد تقليلا من حرفة المدرب.

(2) **أسلوب المناقشة:** تعتبر المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية ونجاحا في العملية التدريبية حيث يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات حول بعض الموضوعات.

(3) **سلة القرارات :** مجموعة من الملفات والأوراق والوسائل تعطي للمتدربين تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم ثم يقوم المتدربين باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة وبعده تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض.¹

(4) **دراسة حالة:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، أسبابها، حلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالة حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملية.

(5) **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها.²

(6) **المباريات الإدارية :** تمرين حركي مصغر لواقع معين مستمد من بيئة العمل تهدف إلى تدريب المشاركين على التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها إضافة إلى أن أسلوب المباريات الإدارية يساعد على التحليل واستخدام بعض الأساليب الكمية والإحصائية التي تساعد في صنع القرار.³

¹ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 34-35

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 478-479

³ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 35

3. الدعم الاجتماعي:

لا بد أن يشعر العاملون بالدعم والتأييد من طرف زملائهم ورؤسائهم وهذا سيزيد من شعورهم بالتمكين الفعلي وبالتالي زيادة الثقة وزيادة شعور الانتماء والولاء والالتزام اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها.¹

4. الاتصال الفعال:

الاتصال هو "عملية نقل البيانات والمعلومات التي على أساسها تتحدد المواقف والتصرفات وتتخذ القرارات".² ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.³

أ. أهمية الاتصال الفعال:

إن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والعاملين بالمؤسسة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:⁴

- 1) إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله وقد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على براعة الاتصال و(15%) فقط يعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- 2) إن عملية الاتصال تمثل جزءا كبيرا من الأعمال اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75% - 95% من وقت العاملين.
- 3) أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطويرها.
- 4) هي ضرورية و أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

¹ صباح بن سهيلة، مرجع سابق، ص 41

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 180

³ معمر عقيل عبيد، مرجع سابق، ص 285

⁴ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 29

5) تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6) الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.

ب. أهداف الاتصال الإداري الفعال: ويمكن تحديد أهداف الاتصال الفعال كالتالي:¹

1) تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به البعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

2) نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

3) التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، خصوصًا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

4) توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات .

5) نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم.

6) تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المؤسسة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.

ثالثًا: المتطلبات اللوجستية

المتطلبات اللوجستية وهي ما يلزم الإدارة من الحوافز مادية ومعنوية، موارد بشرية ومادية قادرة على تحقيق أهدافه وتم تقسيمها إلى:

1. الحوافز مادية ومعنوية :

تعتبر الحوافز واحدة من المتطلبات اللوجستية حيث تعرف بأنها " شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل أو النشاط إشباع رغبات وحاجات معينة.²

إن للحوافز والتعويضات دورًا رئيسًا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمؤسسة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة في المقابل إن تجاهل وجود نظام

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص302

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 156

حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبيًا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، توفير المناخ التنظيمي الايجابي يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي، فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، بمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، الكفاءة، الإبداع، والتفكير الخلاق.¹

أ. أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:²

(1) الهدف الاقتصادي: إن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، حيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها حتى تعود بالفائدة عليها وعلى العاملين لديها.

(2) الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

ب. خصائص النظام الجيد للحوافز: لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توفرها لتحقيق ذلك من أهمها:

(1) مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.

(2) أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

¹ محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص42

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص 15-16

- (3) أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، والحضارية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- (4) أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة.
- (5) أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحًا لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- (6) إن ترتبط هذه الحوافز ارتباطًا وثيقًا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- (7) أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطة والمحسوبية في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.¹

2. الموارد البشرية و المادية:

إن بيئة التمكين تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمتخصصة بالعمل، قادرة على تدوير العمل الإداري، وأيضا موارد مادية من ميزانية مالية من أجل تغطية ما تحتاجه من نقص وتقنيات الكترونية تسهل عمل الإدارة، وكل ذلك يصب في مصلحة المؤسسة والرقى بها والتميز في الأداء.²

الفرع الثاني: نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

1. النموذج التحفيزي لـ (Conger and Kanungo, 1988) :

عرف Kanungo & Conger التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، تبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي

¹ المرجع نفسه، ص ص 16-17

² محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص 43

تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.

الزاوية الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.¹

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، يمكن توضيحها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر على النحو التالي:

- 1) عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط، التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد.
- 2) عناصر تصميم العمل كالغيابات، وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب، الدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.
- 3) عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت كالتسلط، السلبية، التحديد الاعتيابي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمؤسسة إن تتبنى إستراتيجية التمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية

¹ محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص 66

المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية .

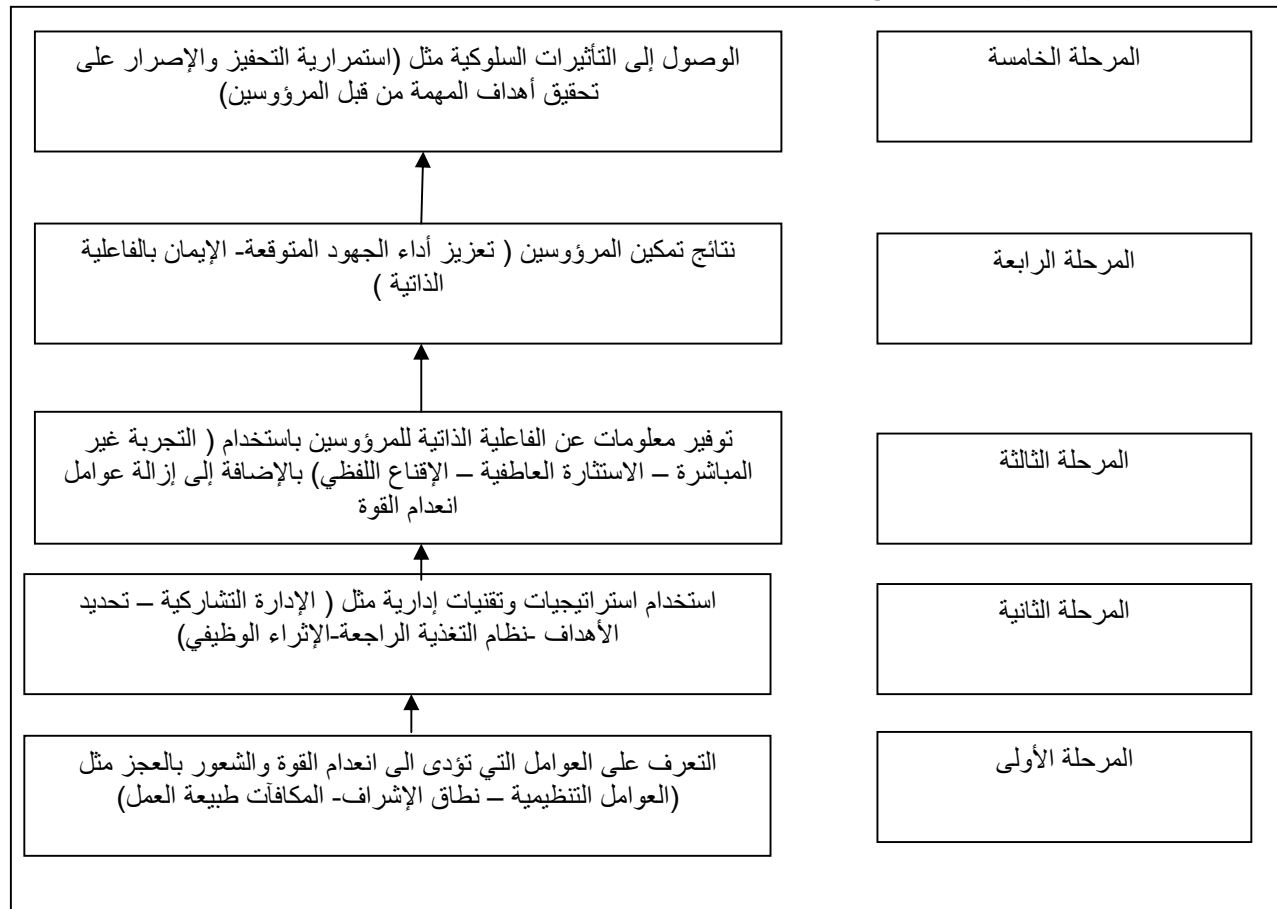
المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال الإصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.¹

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج Conger and Kanungo (1988) لتمكين العاملين



Source: Jaya.CONGER; Rabindran. KANUNGO, **The Empowrment Process :Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Volume13, 1988, p475

¹ إيمان عمر العبد طموس ، مرجع سابق، ص ص 22-23

2. النموذج الإدراكي (1990) Thomas and Velthouse :

تبني الكاتبان نموذج التمكين الإدراكي الذي يعرف التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهمات الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، و بدورها تنتج الرضا والتحفيز وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين هي كالتالي:

(1) **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن يحدث اختلافاً فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة، الذي بدوره يحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد وقيمه، والاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

(2) **الكفاءة:** وتعني إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهمات التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يقوموا بتأدية تلك المهمات بإتقان إذ هم بذلوا جهداً، فالشعور بالكفاءة يتضمن إحساس بأداء المهمات بشكل جيد والجودة في أداء المهمات .

(3) **إعطاء معنى للعمل:** وتهتم بقيم الهدف أو المهمات التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل ذلك مقارنة ما بين دور العمل ومعتقدات الفرد، بمعنى آخر أن الشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

(4) **الاختيار:** هو شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهمات ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حرّاً في اختياره والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.¹

3. نموذج (1990) Murrell and Vogt:

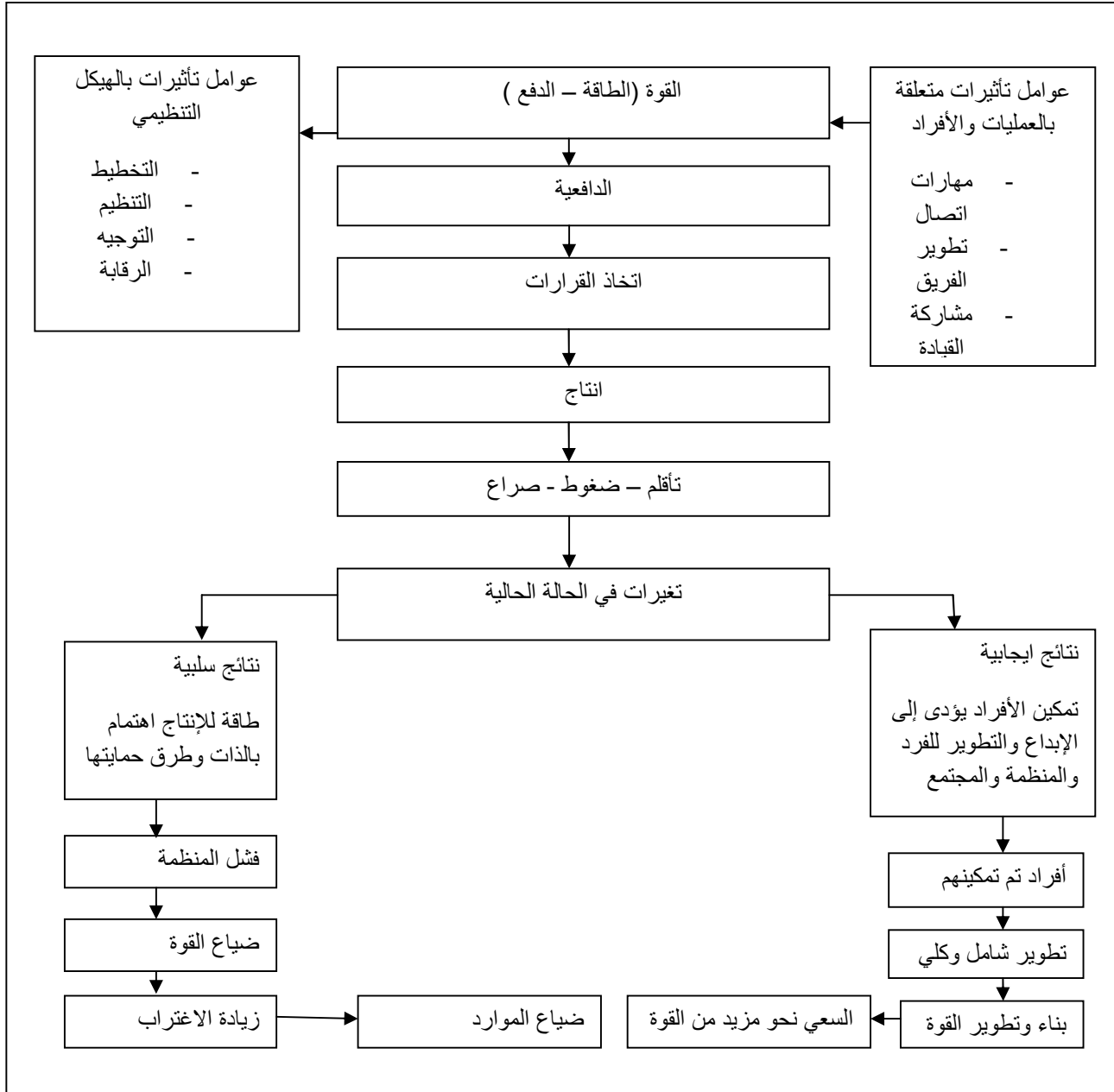
ظهر هذا النموذج عام 1990 حيث يركز على أن استمرارية أية مؤسسة يعتمد على القوة المحركة لهذه المؤسسة والمتمثلة بأفرادها و دافعيتهم للعمل حيث أوضح أن دافعية الأفراد للعمل تتأثر بنوعين من العوامل:

- عوامل تأثيرات متعلقة بالهيكل التنظيمي أي بالأنشطة الأساسية للإدارة أو التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

¹ شذي أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 27، 2011، ص 113

- عوامل تأثيرات متعلقة بالأفراد ومهارات الاتصال بين الإدارة العليا والأفراد والتطوير المستمر لفرق العمل والتدريب، وتطبيق السياسات المناسبة ومشاركة القيادة وتلبية حاجات الفرد.¹

الشكل رقم (2): نموذج (Murrell and Vogt (1990) لتمكين العاملين



المصدر: إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق ص 25

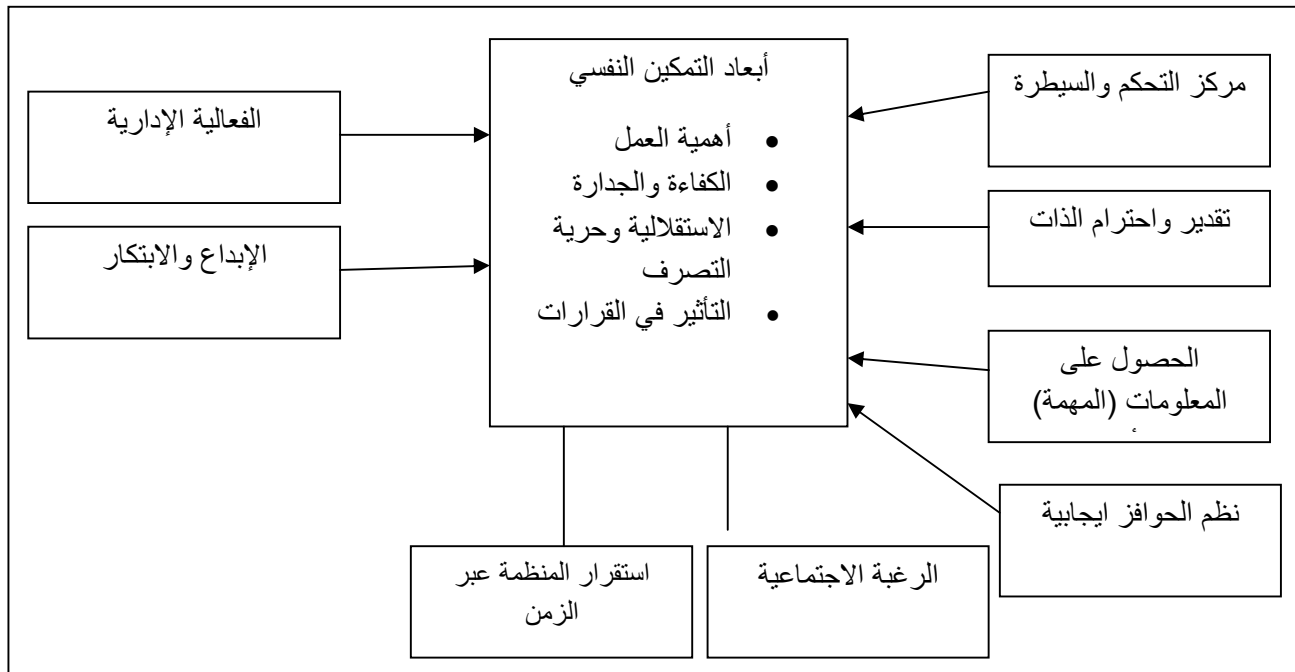
4 . نموذج (Spretizer (1995):

عرفت **Spretizer** التمكين بوصفه مفهوما نفسيا يركز على اتجاهات العاملين نحو التمكين والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام والشعور بمعنى

¹ إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص 25

العمل، وأوضحت سريترز أنّ تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين وعندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين العاملين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المؤسسة في تزويد العاملين بالعوامل والحوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بإيجابية لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة: المعنى، الجدارة، التأثير، والتقرير الذاتي شريطة توافر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق وهذا يتطلب تمتع المؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.¹

الشكل رقم (3): نموذج (1995) Spretizer لتمكين العاملين



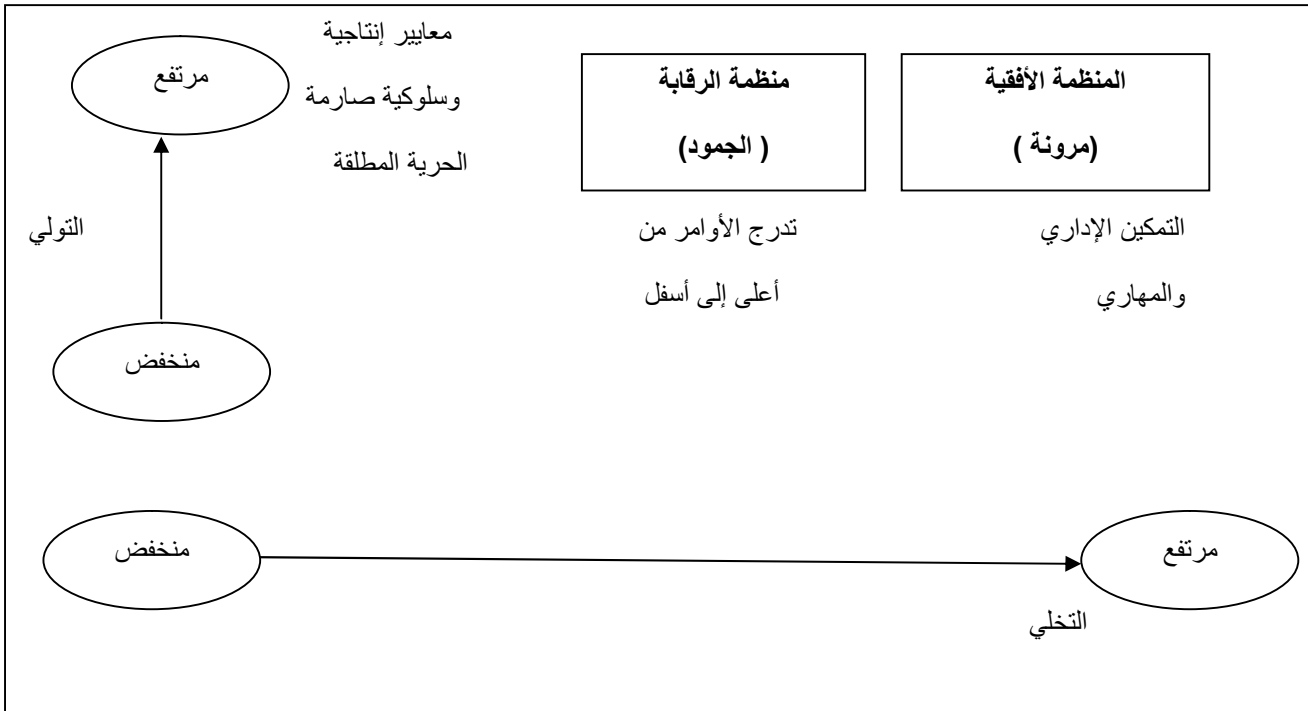
المصدر: إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص 26

5. نموذج (1996) Spector :

ظهر هذا النموذج عام 1996 وهو يأخذ تمكين العاملين كعملية تدريبية حيث لا يمكن وفقاً لهذا النموذج الانتقال الفجائي في تبني مفهوم تمكين العاملين وفي هذه الإدارة يقدم الكاتب نموذج تمكين العاملين من خلال قاعدة التولي والتخلي والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

¹ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص 30

الشكل رقم (4): نموذج (Spector (1996)



المصدر: إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص 27

يوضح الشكل أعلاه قاعدة التولي والتخلي في تطبيق تمكين العاملين، ويتم التولي من خلال التحديد الدقيق للأطر الإستراتيجية والأهداف العامة لعمل المؤسسة حيث يستلزم التحول نحو تطبيق تمكين العاملين أن تكون المؤسسة صارمة حيال تحديد أهدافها وتحديد اختصاصات العاملين بحيث تتولى الإدارة مسؤوليتها الإستراتيجية ويتولى العاملون الأهداف المنوطة بهم، أما التخلي فيقصد بها تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إدارياً أي جعلهم قادرين على اتخاذ القرارات من خلال توفير الموارد اللازمة لأعمالهم في إطار من الثقة والاعتماد على الذات.¹

6. نموذج Dennis C. Kinlaw لإدارة عملية التمكين :

وهو نموذج يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

(1) تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المؤسسة.

¹ إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص 27

- 2) وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للأفراد.
- 3) تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة .
- 4) القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
- 5) تعديل أنظمة المؤسسة كالخطيط، الراتب، الحوافز، التسويق، التدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.
- 6) تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية .

وترتب هذه الخطوات في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين وتغذى هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كالمداخلات لها حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين، المكاسب، الفوائد المتوقعة منه، أهدافه، استراتيجياته، النمط الرقابي، الأدوات، والمهام الجديدة .ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في مؤسستهم.

7. نموذج Tom Peters لعملية التمكين:

وهو نموذج يقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، للمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، وينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع للأفراد.

- تقدير جهود الأفراد والاحتفاظ بهم وتوفير نظم الأجور المحفزة.

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد .

- الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب.

يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المدير، وللنجاح في تحقيق التمكين و استمرارته ينصح ببيتز بالتخلص

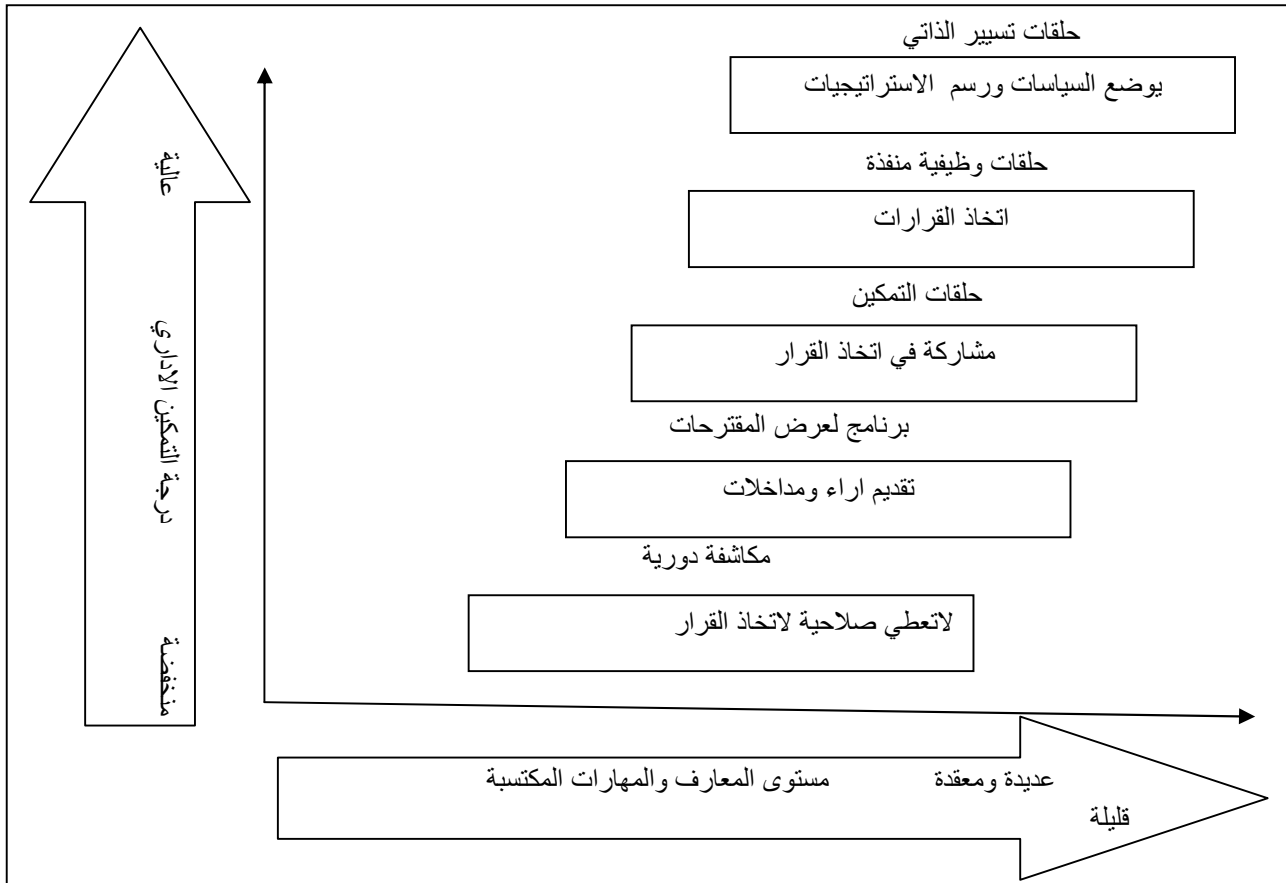
من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية، الشروط المهنية، وعدم وضوح دور الإدارة الوسطى.¹

8. نموذج (2002) Marquardt:

أكد ماركواردت في كتابه المنظمة المتعلمة على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي.²

ويوضح الشكل التالي عناصر وخطوات نموذج ماركواردت في التمكين.

الشكل رقم (5): نموذج ماركواردت في التمكين



المصدر: صباح بن سهيلة، مرجع سابق، ص 29

9. نموذج (2003) Beyerlien&Harris Model:

¹ بسام حميد أحمد اللحياني، مرجع سابق، ص 35

² حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص 29

لقد حدد هذا النموذج ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة، المساءلة، القدرة وعرفت كالتالي:

- 1) القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- 2) المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة .
- 3) السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.¹

المطلب الثاني: معوقات التمكين وفوائده

عند تطبيق التمكين في المؤسسات لا بد أن يؤخذ بالاعتبار خصائص المؤسسة وملائمة البيئة لتطبيق التمكين، ولأن نجاح أو فشل التمكين يعتمد أساساً على مدى توافر المتطلبات الأساسية في البيئة التنظيمية التي تساعد أو تقف عائقاً أمام تحقيق النتائج المرجوة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من معوقات تطبيق التمكين، الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين.

الفرع الأول: معوقات تطبيق التمكين

إن عملية تمكين العاملين داخل المؤسسات ليست عملية سهلة خاصة إذا ما اتضح أن هناك عددًا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق هذه العملية، أن معوقات تمكين العاملين تعزى إلى:²

- 1- ضعف مصداقية الإدارة .
 - 2- عدم الثقة بالإدارة.
 - 3- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
 - 4- خوف الإدارة الوسطي من فقدان الوظيفة.
 - 5- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة .
 - 6- البناء البيروقراطي التقليدي السائد.
 - 7- انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً، عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.
- أما Slack et al فيشير إلى أن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع تكلفة الاختيار والتعيين وكذلك بطء التدريب وارتفاع تكلفته، كما أن المؤسسة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيما تعاني من صعوبة في تطبيق إستراتيجية التمكين.

¹ شادي حمدان عطية المصري، مرجع سابق، ص 19

² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 184

- بالإضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة إلى معوقات تواجه تنفيذ إستراتيجية تمكين منها: 1.
- 1- شعور بعض المديرين بفقدان السلطة.
- 2- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسئولة .
- 3- قد يفشل العاملين في تمكين سابق، مما سينعكس سلبا على أي تجربة جديدة.
- 4- إن المشاركة بالمعلومات قد يعنى تسرب الأسرار إلى المنافسين.

الفرع الثاني: الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين

إن تبني عملية التمكين داخل المؤسسات له فوائد عديدة منها ما يخص الموظف، المؤسسة، الزبون حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، فرص التطوير التنظيمي، تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات، ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

❖ بالنسبة للمؤسسة تتمثل فوائد التمكين فيما يلي:

- 1) جودة القرارات: يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات من خلال:
 - أ- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل: من خلال عملية التمكين يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلات وخاصة منهم العاملون المباشرون الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن.
 - ب- تحديد المزيد من القرارات الأفضل: باعتبار الفريق يخضع لتنسيق جيد يستطيع أعضائه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، بمعنى أنهم يستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض وبإمكانهم أن يقدموا المزيد من الحلول.
 - 2) فعاليات الاتصالات: تظهر أهمية التمكين في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنها.
- ومنه يمكن أن نستنتج بأنه إذا كانت المؤسسة قد قدمت للموظف كل ما تملكه من معلومات، معرفة، مهارة، تدريب، ثقة، وحوافز فمن الطبيعي أن يكون لذلك مردود ينعكس على المؤسسة بالإيجاب والعمل الجاد هذا المردود الذي يتجسد في تحقيق أهداف المؤسسة من ربح وتوسع وسمعة جيدة وغيرها.²

¹ أحمد كاظم بريس، اثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون"دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الثامن والعشرون، ص 9

² رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 31

❖ أما بالنسبة للموظف فالفوائد التي يجنيها من عملية التمكين تتمثل في:

- 1) تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، والذي يعد محصلة للرغبة في العمل، تحسين مستوى الإنتاجية، تقليل التغيب، وانخفاض مستوى معدل دوران العمل.
- 2) المشاركة الفاعلة: يزيد التمكين من نسبة مشاركة العامل الايجابية والنابعة من واقع انتماءه وشعوره بمستوى عال من الفعالية والمشاركة الايجابية.
- 3) تطوير مستوى أداء العمال: يعد تحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات عاملا من عوامل النجاح، حيث أن الموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين الهادفة إلى زيادة منحه استقلالية و حرية التصرف أكثر بما ينعكس على أدائه بالزيادة.
- 4) اكتساب المعرفة والمهارة: إن توفر المعارف والمهارات لدى العامل تؤدي إلى نجاح برامج التمكين، وكذلك فالموظف مطالب في الكثير من الحالات بالانخراط في الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتمكين معارفه وإثرائها حتى يستفيد من أساليب التمكين بكيفية جيدة.¹
- 5) المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة: إن زيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه.
- 6) تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.²

❖ أما الفوائد التي يمكن أن يحققها التمكين بالنسبة للزبائن تتمثل فيما يلي:

- 1) حسب Bowen and Shneide: إن الموظف السعيد في عمله حتما ستنعكس سعادته على الآخرين أي الزبائن ويظهر ذلك من خلال تعامله معهم فإذا توفرت لهذا الموظف الاستقلالية، الحرية، القدرة، الدافعية، والانتماء فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين بالإيجاب وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية أي جودة في الحياة العملية .
- 2) يرى Czipiel،Gummesson،Cronroos: أن التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظف والزبائن، وهذا ما يدخل في إطار ما يسمى بتسويق العلاقات والذي يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر داخل المؤسسة، كإدارة وعاملين، خارج المؤسسة كالزبائن والموردين وبالتالي فإن من أهم فوائد التمكين هو

¹ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير في علم النفس(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ص 110-111

² محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص ص 20-21

انتقال تعامل الموظف سواء بائع المنتج أو مقدم الخدمة مع زبائنه، من أسلوب تبادلي مجرد خالي من الجانب العلاقتي أي سلعة مقابل ثمن و ثمن مقابل سلعة ، إلى أسلوب يتميز بالمرونة، التكيف، الاستجابة، والجوانب العاطفية الإنسانية كل ذلك يؤدي إلى رضا الزبون وإسعاده.

3) يرى كل من Corsur and Enz: أن احترام وتقدير الزبائن للموظف المباشر، يمنحه تعزيزًا وتشجيعًا في ممارسة التمكين هذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن أيضا للموظف المباشر لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات جودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن.¹

المطلب الثالث: أهداف التمكين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار وهي فلسفة تعنى السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسئولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة إلى حالة الرؤية المشتركة للمؤسسة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم المهارات إلى أقصى حد ممكن لصالح المؤسسة ولأنفسهم أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرارات يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، و الغرض الأساسي من التمكين هو خلق دافع ذاتي للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في وضع هذه الأهداف ومن بين ما يحققه من أهداف:

- 1) إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- 2) الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- 3) زيادة ربحية المؤسسة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.²
- 4) زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- 5) زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن .
- 6) دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.³

¹ رزق الله حنان. مرجع سابق، ص ص 32-33

² مؤيد نعمة الساعدي ، مرجع سابق ، ص 168

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص 451

خلاصة الفصل الأول:

يعد التمكين من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة والذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور مفهومه حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وكغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من المزايا منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا و يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، وعدم منح الثقة.

الفصل الثاني

ملخظ نظري حول الإبداع لدى العلمين

تمهيد:

ازداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع وتناوله من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة، وما يرافق ذلك من منافسة شديدة، حاجة إلى التغيير، وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وفي الصراع والسعي من أجل التقدم، النمو، وحل المشكلات ازداد الطلب على العقل البشري المبدع لمواجهة آثار التكنولوجيا المتقدمة التي جعلت النشاط العقلي روتينيا وآليا، ونظرا لأهمية الإبداع ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة سوف نتعرض من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

المبحث الثاني: مستويات الإبداع لدى العاملين، مراحلها، أساليب خلقه وتنميته

المبحث الثالث: العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

الإبداع موضوع متشعب وعميق من الصعب تناوله في دراسة واحدة فهو يحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد واختلاف مداخله وأبعاده، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف تعاريف الإبداع وخصائصه، المزيج الإبداعي، عناصر الإبداع ومقوماته، و أخيراً أهمية الإبداع ومبادئه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

لا يوجد اتفاق واضح حول تعريف الإبداع وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهومه و خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في امتلاك المزيد ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة تحولت إلى شعور بالحاجة وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع، إن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع وهو يقوم أساساً على المعرفة السابقة والتجريب الدءوب.¹

وهناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع، العبقرية، الذكاء، الموهبة، والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجية عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفضة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.

¹ برفين جويتا ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 13

- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.¹

المرحلة الثانية : بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك، السمات، والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات الجشطالت والتحليل النفسي والقياس والنفسي .
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغمييات والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثة والبيئة .
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعة .
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية، المعرفية، نمط التفكير، الشخصية، الدافعية، البيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال بفضل الله تعالى ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي اخضع لها مفهوم الإبداع كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ، الوظائف، الوظائف العقلية، الذكاء الاصطناعي، القياس النفسي وغيرها، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع كنظرية القياس للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الإختبارية لقياس الإبداع.

¹ حراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة نموذجا)، مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 26-27

- تطور عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لقياس الإبداع .
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد البيئة، العمليات العقلية، والأعمال الإبداعية.¹

ثانياً: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدع بدعاً وابتداعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعه لأعلى مثال، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد²

البديع اسم من أسماء الله تعالى لإبداع الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع قبل كل شيء وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإبداع الإنساني يختلف عن الإبداع الإلهي فالإنسان يخلق من عناصر موجودة أما الإبداع الإلهي فهو من العدم تماماً.³

فالإبداع لغة: هو استحداث شيء جديد، فهو نقيض التقليد و المحاكاة واجترار المؤلف.⁴

ثالثاً: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

إن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة ورغم تباین تعاريف الإبداع وتعددتها فإنه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون وتأطير مفهومه من خلال وجهات النظر التالية:

1. التعاريف التي ركزت على الإبداع كعملية: ركزت على العمليات العقلية التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الناتج الإبداعي ومن هذه التعريفات :

¹ محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 11-12

² توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009م-1430هـ، ص 10

³ سعيد بن سفران عطوي العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في الإدارة الرياضية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م-1436هـ، ص 14

⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 11

- عرّفه بول تورنس (E Paul Torrance) بأنه : " العملية التي يصبح بها الفرد حساسًا للمشكلة وإدراك الثغرات والمعلومات والبحث عن الدلائل للمعرفة ثم وضع الفروض واختبار صحتها، ومن ثم إجراء تعديل على هذه النتائج.¹

- ويقول سيمبسون: " أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقدم تصورات جديدة ومختلفة كلية"، فيما يرى سميث Smith : " أنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات" ويقول هافل Hafel : " أنه العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة.²

2. التعاريف التي ركزت على تبني الإبداع للأفكار الجديدة: وفق هذا المنظور فقد عرف الإبداع على أنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف العاملين الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق معين وفترة معينة، وعرفه كل من (Schermerhorn et el ;1997) بأنه عملية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وطبقا لرؤية Daft فيرى بأنه : " يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة.

3. التعاريف التي ركزت على المعرفة في تعريف الإبداع : عرف بعض الباحثون الإبداع على أنه عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة يشتمل على أكثر من مجرد العلم والتقنية فهو يعني بتمييز وإشباع حاجات الزبائن.

4. التعاريف التي ركزت على الإبداع هو قدرة: وفق هذا المنظور فقد عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة.³

5. التعاريف التي ركزت على الناتج الإبداعي: يشمل التعاريف التي ركزت على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول ماكينون Makdionon : " إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجديد والملائمة وإمكانية التطوير " ويقول روشكا : " أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.⁴ ويقول جيلفورد : " إن الإبداع يعني حلا لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة.⁵

¹ كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحولية و الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص61

² عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م-1424هـ، ص 39

³ صبيحة قاسم حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال "دراسة تطبيقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 123-124

⁴ بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007-2008م، ص 120

⁵ عادل بن صالح شقحاء، مرجع سابق، ص 40

6. التعاريف التي ركزت على الجانب الاقتصادي : وفق هذا المنظور فقد عرف الإبداع بأنه إحداث أو توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة مما يقود إلى النمو الاقتصادي القومي والاستخدام المتزايد وتوليد الربح، بينما يرى كل من Hitt et el "أن الإبداع هو الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل، الأخذ بموجبها إما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً.¹

- من خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بأن الإبداع هو نشاط إنساني يقوم به الفرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص وسمات تميزهم عن غيرهم بتقديم شيء جديد سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد أو المجتمع.

رابعاً: أوجه التداخل بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه

من خلال فهمنا لمعنى الإبداع وتحديد مفهومه في المؤسسة ومن خلال الاطلاع على المفاهيم السلوكية والإدارية على مستوى الفرد والمؤسسة التي ترتبط بالإبداع، سنحاول تبيان العلاقة التي تربط الإبداع على مستوى الفرد بدرجة ذكائه، التغيير، و الابتكار في المؤسسة .

1. علاقة الإبداع بالذكاء: أشارت الكثير من الدراسات أن الإبداع والذكاء واسعياً الأفق وتظهر العلاقة بينهما على أنها معقدة، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة كما يساعد الذكاء الشخص على فهم الأساسيات مثل فهم النظريات، القواعد، والعلاقات في موضوع أو موقف معين بسرعة أكثر من المعتاد، كذلك يعبر الذكاء عن قدرة الفرد على التكيف السريع مع الموقف الجديد ويشمل أيضاً القدرات التي تساعد الفرد على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره لذلك فإن اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة.

أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدّة ويتضمن توليد أفكار جديدة فهو تفكير حرّ غير مقيد، وتتضمن اختبارات الإبداع عادة أسئلة مفتوحة تحتاج إلى إجابات متعددة وأحياناً كثيرة غامضة ويصعب البرهان عليها.²

¹ صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، مرجع سابق، ص 124

² دريوش شهنيناز، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012م، ص 111-

2. **الإبداع والتغيير:** يعرف التغيير بأنه مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها مؤسسة ما للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل ويعبر عنه بأنه التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تبديلاً في التصميم الهيكلي، التكنولوجيا، ثقافة المؤسسات، إجراءات أو سياسات العمالة، التوزيع ونشر، وجدولة الموارد.¹

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عالٍ من الدافعية، درجات عالية من التعاون، أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب، دوران الأيدي العاملة، خفض التكاليف، والوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير التنظيمي إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.²

التغيير يتسم بالشمولية والاستمرارية، متفقاً مع الإبداع ولكن يختلف عن الأخير من حيث (الجدّة، المخاطرة، والكلفة) التي ترتفع في الإبداع لذا فهما مكملان لبعضهما لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.³

3. **الإبداع والابتكار:** يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه " تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر."⁴

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Creativity، والابتكار Innovation فالإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد

¹ مرجع نفسه، ص 112

² بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 5

³ زكريا مطلق الدوري، بشري هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 26-28 أبريل 2004، ص 18

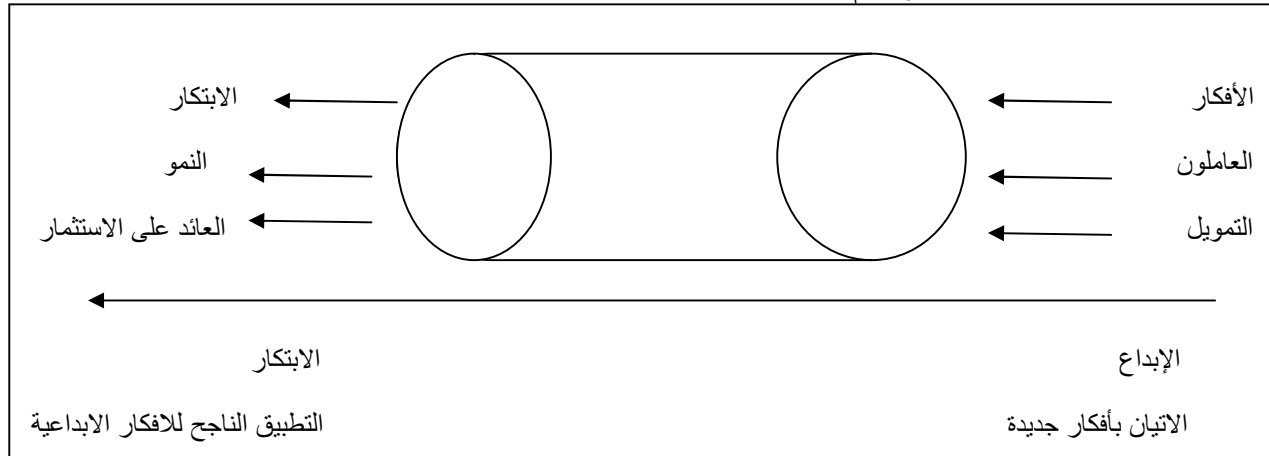
⁴ سعيد بن سفران عطوي العربي، مرجع سابق، ص 46

الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.¹

إن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.²

- ان العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشمل على (الأفكار، العاملين و التمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشمل على (الإبداع، النمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6) : مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 6

من خلال هذا الشكل يتضح أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار الأفراد والتمويل ويعتبر مدخلات العملية الإبداعية في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع النمو والعائد على الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية حيث تقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية من خلال عملية البحث

¹ سعيد بن سفران عطوي العراي، مرجع سابق، ص 46

² Joe Tidd; John Bessant; et keithe Pavit, Management de l' inovation: intégratin du changement technologique, commercial et organisationnel ,Paris ;De Boeck, 2006, p 66

والتطوير، ويمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى .

- إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.
- يتضح التداخل والعلاقة بين الإبداع والابتكار في أن صاحب الفكرة يدعمها، يروجها، ينميتها، ينفذها، ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي¹.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورفيّه منذ أن خلقه الله، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، فيما يلي الخصائص المميزة للإبداع والمتمثلة في :

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت إذ يظهر الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف، الظواهر، والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين لذلك فإن من مهام إدارة أي مؤسسة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.²

3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:

¹ رزيقة مجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص ص 5-6

² كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 66

إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين وإن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.¹

❖ ويرى بيتر دراكر **Peter Drucker** أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً وحدد خمس خصائص للإبداع هي:²

1) الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.

2) الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغة الجديدة، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

3) تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات منفردات في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة.

4) الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقييم والتجريب .

5) أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

❖ يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس، فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ولدخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير بطريقة جديدة للعمل ويتميز عموماً بالخصائص التالية:

1) **البصيرة الخلاقة:** ويقصد بها القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة وقضاء وقت أطول في تحليل المعلومات أكثر بكثير من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

2) **الشجاعة والثقة بالنفس:** عادة ما يتحلى الشخص المبدع بالشجاعة في التعبير عن رأيه والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه المبدع وهو ما يزيده إصراراً على تكرار المحاولات .

¹ رزيقة مجاوي، مرجع سابق، ص 8

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 80

3) الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: تظهر هذه الجرأة خلال مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المسؤولين وإبداء المقترحات .

4) القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: أي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة ومحاولة التأكد من صحتها لأنها تثير في نفسه البحث عن الحلول الجديدة والمبتكرة.¹

5) القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول وهو أحد الأركان المهمة للإبداع.

6) الاستقلالية الفردية: لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين، وكذلك فهو بعيد عن الاهتمام بنيل رضا الآخرين أو موافقتهم نظراً لرفضه للقيود التي قد يفرضها الآخرون عليه.²

المطلب الثاني: المزيج الإبداعي

إن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود كل من المناخ الإبداعي، الشخص المبدع، والعملية الإبداعية لان عدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، التنظيمية ...) وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الاهتمام بالتدريب وتعلّم كيفية إنجاز العمليات الإبداعية، كل هذا يجعل المؤسسة غير قادرة على أن تتكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي، وهناك أربعة مكونات رئيسية للإبداع ويرمز لها ب (4P's) وهي:

أولاً: الشخص المبدع **Person**: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

1. الخصائص المعرفية: الخصائص المعرفية للمبدعين تتمثل في الذكاء المرتفع، الأصالة، الطلاقة، المرونة والمهارة في اتخاذ القرارات، استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد الأفكار الجديدة.
2. الخصائص الشخصية والدافعية: من ابرز الخصائص الشخصية والدافعية للأفراد المبدعين القدرة على تحمل الغموض، تنوع الاهتمامات، الميل للعب بالأفكار، السلوك بصورة غير تقليدية، الحد من الصراع بين نقد الذات والثقة بالنفس، والدافعية للإنجاز.

¹ رحاب بنت يوسف الحربي، درجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014م - 1435 هـ، ص ص 32-33

² إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م - 1436 هـ، ص ص 48-49

3. الخصائص التطويرية: ومن أهم الخصائص التطويرية للأشخاص المبدعين أنهم يتعلمون كثيراً من الخبرات خارج العمل ويكونون علاقات متينة مع العاملين، كما أنهم يحافظون على بذل جهد كبير في ميدان عملهم وتخصصهم.¹

ثانياً: **المناخ الإبداعي**: المناخ الإبداعي مصطلح واسع يشمل كل عناصر البيئة التي يعيش فيها الفرد المبدع بكل ما فيها من جوانب مادية، ثقافية، اجتماعية، تربوية مهنية واقتصادية فضلاً عن الوسط المباشر الذي يعيش فيه المبدع ويؤثر عليه تأثيراً مباشراً، كما أن اختلاف المجتمعات في إبداعها ليس نتيجة اختلاف تكوين أفرادها العقلي أو الجسدي بقدر ما هو نتيجة اختلاف مناخاتها الإبداعية فتقدم العلوم الطبيعية والإنسانية في الدول المتقدمة ليس لأن أفراد تلك المجتمعات أكثر إبداعاً وإنما لأن المناخ الإبداعي هناك يعمل على تشجيع الإبداع وتحفيزه ودعمه .

ثالثاً: **النتائج الإبداعية Product**: إن المعيار الرئيسي لتقويم الإبداع يكمن في سمات النتائج وأهم هذه السمات:

1. الجودة أو الأصالة: الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصيلة أو جديدة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز والشخص صاحب الفكر الأصيل هو الذي يتعد عن استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات ويقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يتعد عن المؤلف أو الشائع من الأفكار وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

2. مدى القيمة التي يقدمها الناتج الإبداعي للمجتمع "الملائمة": الإبداع هو المحصلة النهائية الناتجة عن سلوك جديد يقوم به شخص معين بطريقة جديدة، أو من خلال عمليات جديدة يترتب عليها ظهور ناتج جديد، يكون هذا الناتج على شكل أفكار أو تصورات أو نظريات... من خلال التفاعلات التي تحدث بين المبدع، المنتج، والمجتمع المتلقي الذي يعيش فيه هذا المبدع.²

رابعاً: **العملية الإبداعية Process**: تتركز على جوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، أنماط التفكير، وانساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس المشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف، الفجوات، التنافر والنقص فيها، صياغة فرضيات جديدة، البحث عن حلول، تعديل الفرضيات، إعادة صياغتها، وإعلان النتائج.³

¹ صلاح بن محمد بن علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة "دراسة تطبيقية لعينة مختارة من

الوزارات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتش، 2011، ص ص 66-67

² سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص 116-117

³ حراز الأخضر، مرجع سابق، ص 35

المطلب الثالث: عناصر الإبداع ومقوماته

إن عناصر القدرة الإبداعية تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من عناصر الإبداع ومقوماته.

الفرع الأول: عناصر الإبداع

الإبداع هو الإجابة في إتقان عمل ما وإنجازه بشيء من الكمال مع الإتيان بشيء جديد، وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فقط، بل المساهمة في التطوير نحو الأفضل وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة ولا بد من توفر عناصر حتى نستطيع أن نقول أن هناك إبداعاً ومن أهم هذه العناصر:

1. الحساسية للمشكلات: أي التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل إلى أفكار جديدة.¹ ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.
2. المرونة: هي المقدرة على توليد أفكار متنوعة، توجيه وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: هي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلات المحددة.
 - المرونة التلقائية: هي المقدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.²
3. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

4. الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي: "الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية- فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا، وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص 50

² رزيقة بجياوي، مرجع سابق، ص 9

- جديد أو مختلف"، وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.¹
5. القدرة على التحليل: ويقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها.²
6. المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
7. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.³

الفرع الثاني: مقومات الإبداع

إن المؤسسات المبدعة هي التي لديها فهم أفضل لحاجات ومعطيات البيئة وهي القادرة على استثمار الجهود الإبداعية للأفراد بشكل فعال والتجديد على أساس نام ومتطور وهذا ما يستدعي التأكيد على أهمية استثمار الأفكار البناءة لدى الفرد في تحريك مواهب الآخرين ومهاراتهم بشكل يخدم الجميع وهذا مالا يتم إلا إذا توفرت مقومات الإبداع في عدة أمور من أهمها:

1. الانتماء الروحي للمؤسسة: نعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد نفسه فيصبيه ما يصيبها من نفع ومن ضرر إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقا مع الحق والمنطقية وهو الذي يساهم في الإبداع أما إذا صار هذا الشعور نوعا من التعصب فهو يعود معكوسا وينقلب إلى الضرر أكثر من النفع .

2. العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات: أن زمن الأعمال الفرديّة والجهود الشخصية قد ولي وانصرم، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن ولأبقى، التنظيم المشترك الذي يقوم

¹ ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة "دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

2012-2013، ص 48

² أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 44

³ عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 209-210

على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد والعاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم، وهذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد.

3. **البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد:** إن الإنسان هو جوهر الإبداع وتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد لأن الأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه وتطبيقه بأسلوب الأمثل، فكلما زاد الاهتمام بهم وشعورهم أنهم محل اهتمام الإدارة كلما تماسكوا أكثر وزاد شعورهم بشدة الانتماء إلى المؤسسة والعمل، فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات في مستواها الأرقى.¹

4. **الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسات ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما تلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وتلعب الاتصالات دوراً مهماً في الإبداع حيث لها تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم .

5. **الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية واستمرار الإبداع في المؤسسات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع العاملين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

6. **التدريب:** يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلته كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.²

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 436-438

² رغدة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014م-1436هـ، ص 62-63

7. **التنظيم:** هو عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل توجيه أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل وهيئ فرصاً أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بجرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتشجيع التنافس.¹

8. **نمط القيادة :** إن إبداع العاملين يتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقائد من الممكن أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين من خلال تشجيعهم على حل المشكلات والتصدي لها وأيضاً من خلال سلوكه الذي يزيد دافعيتهم نحو الإبداع من خلال تشجيع التنافس وتطبيق الجيد لأفكارهم وتقديم الإمكانيات المادية والمعنوية وتقدير المبدعين ويعتبر نمط القيادة السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، وتتراوح أنماط القيادة واستخدمها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي، والنمط الحر وتتصل هذه الأنماط بثلاث أبعاد هي الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل والعاملين، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معاً هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار.²

المطلب الرابع: أهمية الإبداع ومبادئه

إن التطورات المحيطة بنا والناجحة عن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتنوع حاجات الأفراد، كل هذه التطورات أوجدت مشكلات عديدة لذا يجب على المؤسسات أن تستجيب لهذه التغيرات وأن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلول سريعة .

الفرع الأول: أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات إليه

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية، واقتصادية يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار لا محال وبذلك أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات، وقد أشار ريتشارد بيكهارد إلى أن محيط المؤسسات الإدارية

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 79

² رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص 62

أصبح يتسم بالحركة والديناميكية لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع كأحد وسائل التجديد والتغيير.¹ لذا اعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في حياة المؤسسات لما تقدمه من أساليب غير تقليدية للتطور تسهم في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة كما يسهم في حل الكثير من المشاكل في المؤسسات وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطوير وسائله وأساليبه ويعزز التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها، كما يسهم الإبداع في تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسات ويحسن عوائدها.² ويمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع على النحو التالي:³

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
 3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات
 4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .
 5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
 6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- للإدارة الإبداعية مجالات كثيرة سواء في بناء الاستراتيجيات، ابتكار الأساليب والأنظمة، تنظيم مهارات وقدرات العاملين، والاستجابات المحدثّة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقليصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المؤسسات للإدارة الإبداعية تعود إلى ما يلي:⁴

1. تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي مؤسسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
2. تعيش المؤسسات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية .

¹ بديسي فهيمة آخرون، مرجع سابق، ص5

² سعيد بن سفران عطوي العراي، مرجع سابق، ص 49-50

³ نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة(غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016م-1437هـ، ص31

⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 20

3. تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
4. تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
5. تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
6. العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية .
7. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

الفرع الثاني: مبادئ الإبداع

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه الممارسات (The Do's) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's).

❖ الأشياء التي يجب على المؤسسات القيام بها هي:¹

1. إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فالإبداع جانبان : جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي.

3. لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة معينة.
4. الإبداع الفعال يبدأ عادة صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

❖ أما الأعمال التي يجب تجنبها هي:²

1. المغالات في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
2. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
3. محاولة الإبداع للمستقبل وليس الحاضر .

¹ رزيقة مجاوي، مرجع سابق، ص 14

² طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وطنية دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011، ص 5

- ❖ ويجب أن يتبنى المدراء وأصحاب القرار الاتجاه الصحيح للمؤسسات على أساس منهجي وعلمي وهذا يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ التالية:¹
1. إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، مادامنا لم نقتنع بعد بفشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت وتحولت إلى حقائق ونجاح.
 2. أن الأفراد مصدر القوة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل المؤسسة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ولتكن المكافئة على أساس الجدارة.
 3. احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
 4. التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي الثبات في سبل التقدم والنجاح.
 5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
 6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله لان العمل يبنى شخصية الفرد وهذا يدفع إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة في داخله وتوظيفها في خدمة الأهداف.

¹ إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، مرجع سابق، ص ص 47-48

المبحث الثاني: مستويات الإبداع لدى العاملين، مراحل، أساليب خلقه وتنميته

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المؤسسة موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها إلى تشخيص أنواع ومستويات الإبداع ، وستتطرق في هذا المبحث أيضا إلى مراحل الإبداع ونظرياته، أساليب الإبداع ومعوقاته لدى العاملين.

المطلب الأول: مستويات الإبداع لدى العاملين وأنواعه

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مستويات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات والتي تعتبر ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات وكذلك سنعرض أنواع الإبداع.

الفرع الأول: مستويات الإبداع لدى العاملين

يتفق كثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة والتي تتعدد تبعا للفتحة المبدعة ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1. الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، أو هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد في المؤسسة. وحدد الكاتب Roby قدرات وسمات المبدع بمايلي:¹

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام، التفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.
- شفافية التعامل مع المشكلات.
- وضوح الرؤية.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المؤسسة قد تكون (قسم، دائرة، لجنة) وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي وإن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة، اتجاهاتها ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، جنس، تنوع الجماعة، الانسجام، التكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها.²

¹ إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، مرجع سابق، ص 51

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص 30

- ❖ هناك أسباب تجعل إبداع الجماعة ضرورة هي: ¹
- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات بسبب اختلاف قدرات الأفراد .
- الإبداع الجماعي اقوي من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.
- ❖ وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة: ²
- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتناسكة أكثر حماساً و استعداداً أو نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- 3. الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما هو أمر ضروري لاغني عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية. ³ ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية: ⁴
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولتنمية هذا التفكير يجب على المؤسسة العمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والتعليم والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وحتى صنعها.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع لدى العاملين

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، وللإبداع عدة تصنيفات وهي:

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 77

² رزيقة مجاوي، مرجع سابق، ص 16

³ حراز الأخضر، مرجع سابق، ص 44

⁴ دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 111

أولاً: تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات هو التصنيف الأكثر شيوعاً حيث يقسم الإبداع إلى:¹

- إبداع المنتج: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو منتجات أو خدمات قديمة.
- إبداع في العملية: هو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة قائمة تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.

ثانياً: تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير حيث يوجد نوعين:²

- الإبداع الجذري: الذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وحقاً نوعية في السوق وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

- الإبداع التدريجي: هو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

ثالثاً: تصنيف الإبداع وفق لمجالاته وهو نوعين:³

- إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
- الإبداع التكنولوجي: ويعني تغييراً في مظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييراً في العمليات الإنتاجية إلا أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري في كون الأخير يحدث أقل تكراراً منه .

رابعاً: تصنيف الإبداع على أساس القرار المتخذ

- إبداع بقرارات فردية : تكون صادرة عن الإدارة العليا.
- إبداعات جماعية: تكون صادرة بمشاركة أعضاء المؤسسة العاملين فيها.

خامساً: تصنيف الإبداع حسب المصدر

¹ رزيقة بجاي، مرجع سابق، ص 11

² أسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية" دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013، ص 17

³ بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، 2010، ص ص 218-219

قام Peter Drucker بتصنيف مصادر الإبداع إلى أربعة مصادر أساسية داخل المؤسسة وثلاثة خارجية وهي:¹

- المصادر الداخلية: الحوادث غير المتوقعة، فقدان التوازن، الحاجة إلى أساليب جديدة والتحويلات الحاصلة داخل الصناعة أو السوق.

- المصادر الخارجية: التغييرات الديمغرافية، التغييرات في الإدراك الحسي، المعارف الجديدة، و الإبداعات الناجمة من هذه المصادر هي:

- إبداعات الجذب (Push): وهي نتيجة التطور التكنولوجي وتكون جذرية في معظم الأحيان.
- إبداعات الدفع (Pull): تقوم المؤسسة بالإبداع حسب التغييرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد بغية تلبية احتياجاتهم المتجددة.

كما قسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع هي:²

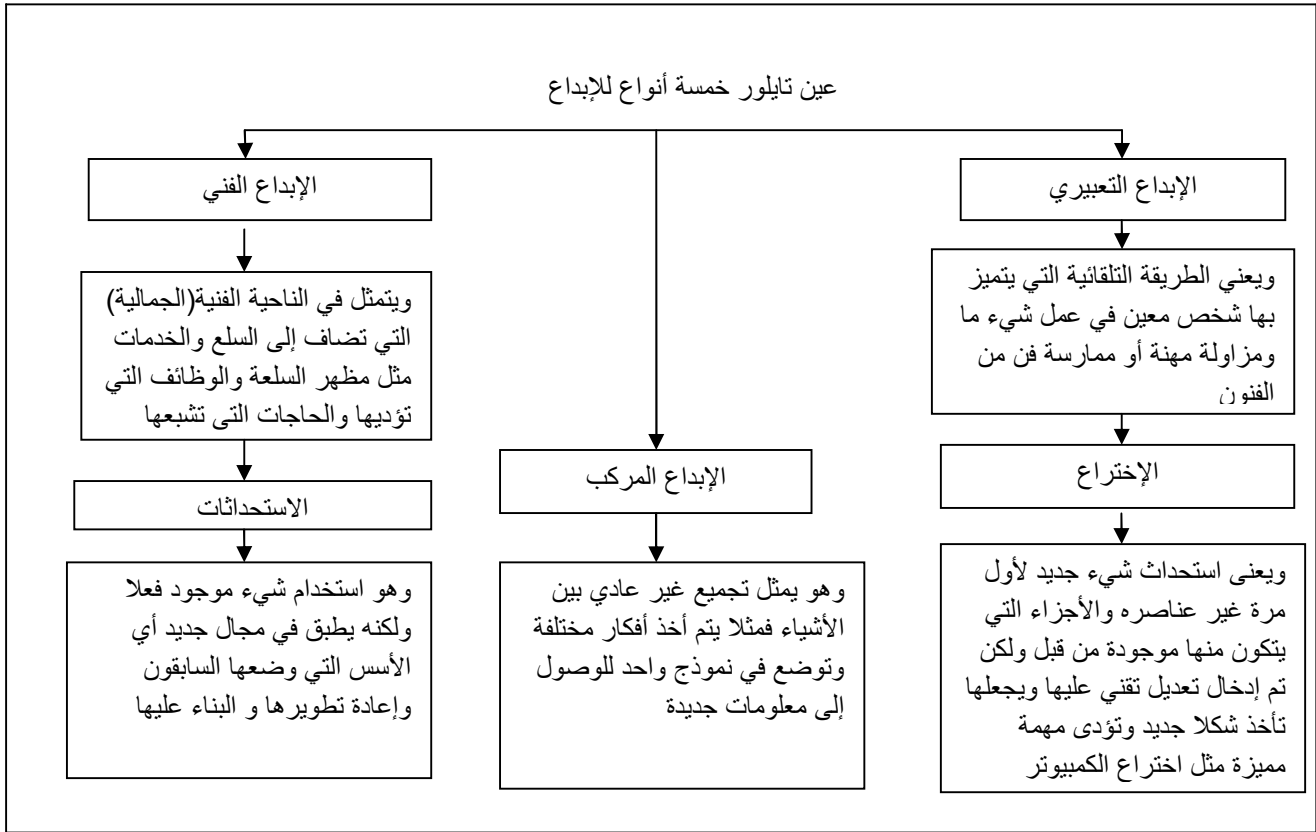
1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

والشكل التالي يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور:

¹ رزيقة مجايوي، مرجع سابق، ص 12

² رحاب بنت يوسف الحربي، مرجع سابق، ص 29

الشكل رقم (7): أنواع الإبداع



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 55

المطلب الثاني: مراحل الإبداع لدى العاملين ونظرياته

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مراحل العملية الإبداعية في المؤسسات والتي اتفق حولها اغلب الباحثين في أنها مراحل متعاقبة واختلفوا في عدد هذه المراحل وكذلك سوف تعرض نظريات الإبداع المختلفة التي جاء بها عدد من الباحثين.

الفرع الأول: مراحل الإبداع لدى العاملين

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد من أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقة وواقعيته وصحته وفيما يلي عرض لأهم النماذج حول مراحل العملية الإبداعية.

أولاً: نموذج والاس Wallace

ذكر بأن التفكير الإبداعي يمر وفق المراحل الأربعة التالية:

1. التحضير أو الإعداد: لحل المشكلة وهذا يقود الفرد المهتم بحل المشكلة إلى أن يقرأ كثيراً ويتصل بذوي العلاقة ويوثق ويبحث بحثاً دقيقاً وجدياً عن المشكلة.¹
2. الحضانة: هذه المرحلة هي أصعب المراحل وصفاً إلا أن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعنى بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة تتفاعل.² تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة أو قصيرة وقد تستغرق لحظات، وقد يظهر الحل فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد نسيت، يتوقع من الأفراد في هذه الفترة إعادة تنظيم أفكارهم والمعطيات لديهم وبالتالي إيجاد حلول مبتكرة لها.
3. الإشراق: ويقصد بها الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية حيث أن الفكرة تظهر فجأة وتبدو الفكرة وكأنها قد نظمت تلقائياً دون سابق تخطيط.
4. الإثبات والتحقق: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن المادة الخام أو الفكرة الناتجة عن عملية البحث المسبق ومن الاستبصار الذي يكون في طوره النهائي وفي هذه المرحلة يتم إخضاع المادة للتحقق فيما إذا كانت صحيحة.³

الجدول التالي يوضح مراحل الإبداع حسب نموذج والاس

الجدول رقم(4): نموذج والاس لمراحل الإبداع

المرحلة	متطلباتها الأساسية
الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> - الانفتاح على الخبرة الجديدة - تقبل حالات الغموض والتعامل معها - الاستعداد لإعادة صياغة وتعريف المفاهيم - توافر القدرة على التفكير الافتراضي لدى الفرد. - القدرة على الحدس أو استخدام البديهة
الاحتضان (الكمون،الاختمار)	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التخيل - التفكير في المشكلة بشكل لاشعوري
الإشراق	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقلالية في التفكير

¹ رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص 56

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 184

³ رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص 56

<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالحرية النفسية - الشعور بالأمان النفسي - القدرة على التحول من الحدس إلى استخدام النماذج التحليلية في التفكير 	
<ul style="list-style-type: none"> - توافر الاتجاه القادر على اختبار مصداقية الحلول أو الأفكار الجديدة - توافر القدرة على التفكير التقاربي - القدرة على تحليل الأمور والربط بينها 	التحقق

المصدر : شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 76

ثانيا: نموذج موريس شاين Maurice Stein (1997)

يرى أن العملية الإبداعية مكونة من ثلاث مراحل هي:¹

1. وضع الفرضيات: وتبدأ بالاعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
2. فحص الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.
3. عرض النتائج: ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

ثالثا: نموذج روسمان Rossman

حدد روسمان أن العملية الإبداعية تمر بمراحل هي:²

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

من خلال دراسة معالم الإبداع يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع:³

¹ حراز الأخضر، مرجع سابق، ص 54

² بلهادي سعيدة، مرجع سابق، ص 123-124

³ خالد ذيب حسين أبو زيد، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 44-45

1. مرحلة (التصور) أو الإدراك Recognition : تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بالنظر لاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوبة .
 2. مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، هذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة اعتمادها، كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
 3. مرحلة معالجة المشكلة Problème- Solving: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغي العمل به.
 4. مرحلة الحل Solution: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
 5. مرحلة التطوير Development: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها 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 بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.
 6. مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization/ Diffusion: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها، وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المؤسسة من كلفة استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.
- الفرع الثاني: نظريات الإبداع لدى العاملين**

لقد تعددت نظريات الإبداع وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أنه توجد عدة نظريات للإبداع تمت في مجال الإدارة والتي قدمت معالجات مختلفة

حول الإبداع في المؤسسات ومن أهمها نظرية البحث عن التفوق " ووترمان وبيترز " نظرية الأداء الظافر " كليفورد وكافيني " وبالإضافة إلى هذه النظريات يضيف علماء آخرون نظريات أخرى للإبداع سميت بأسماء أصحابها.

1. نظرية البحث عن التفوق: سميت نظرية ووترمان وبيترز بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما " Insearch of excellenee " واللذان أوردوا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع يشترك في المبادئ والقيم التي تتمثل في:

- الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء تفاديا لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات.
- تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على الإبداع، و المنافسة فيما بينها على الأداء الأكثر تميزا.
- تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الايجابية المترتبة عن تفوق المؤسسة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم وتبسيط المستويات الإدارية.

- تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة .
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

2. نظرية الأداء الظافر: توصل " كليفورد " و "كافين" في دراستهما عن الأداء الظافر أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتهما التنظيمية وتتمثل هذه السمات فيما يلي:¹

- وضع وتطوير رسالة محددة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- تحفيز العاملين على التدريب والتجريب.
- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم .
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع.

3. مارش وسيمون(بداية الخمسينات): يفسران من جانب معالجة المشكلات، إذ تواجه المؤسسة فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن يكون وهذا نتيجة التغير في البيئة الداخلية والخارجية، ولقد بينا أن عملية الإبداع تمر بمراحل تتمثل في تحديد فجوة الأداء، البحث عن البدائل والحلول ثم الإبداع وقد أكدنا على عدم جدوى المناهج القائمة إذ يجب التقصي عن أساليب جديدة واعتبرا الإبداع أحسن أسلوب لحل المشكلات وتوصلا في دراستهما إلى صفات المؤسسات المبدعة وهي:

¹ بن رجم إدريس، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة "دراسة ميدانية لولاية مسيلة"، برج بوعريج، سطيف، " مذكرة ماجستير(غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص ص 28-29

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع.
- تعزيز العلاقات مع المستفيدين بالقدر الذي يجعل جميع عمليات الإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبتهم.
4. **نظرية Bans and Staker (1961)**: أكدت على ضرورة تبنى هياكل تنظيمية مشجعة للإبداع وتساوم في تطبيقه، حيث قدما نمطين من الإبداع اعتمدا على الهياكل التنظيمية المعتمد وهما الإبداع الميكانيكي الملائم للبيئة المستقرة والإبداع العضوي الذي يلاءم البيئة في اتخاذ القرارات وجمع المعلومات.¹
5. **نظرية ويلسون Wilson (1966)**: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها، التعقيد في المهام (البيروقراطية)، تنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المؤسسة.²
6. **نظرية ميل و هارفي Mill/ Harvey (1970)**: هي عبارة عن نموذج مطور من النظريتين السابقتين، فهما يريان أن المؤسسة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبار لعوامل (عمر المؤسسة) حجمها، المنافسة رسمية الاتصالات...).
7. **هيج وأيكن Hage/Aiken (1970)**: لقد كانت نظريتهما الأكثر شمولية حيث يفسران الإبداع عبر التغيير الحاصر في برامج المؤسسة، والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.³
8. **نظرية زلتمان وآخرون Zaltman/ others (1973)**: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكر أو ممارسة تجسد الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردي و اعتمدوا على نظرية (hage/Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.⁴

¹ صليحة بوصودي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015م، ص ص 111-112

² قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد8، جوان، 2014، ص 14

³ صيرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015م، ص 25

⁴ بن رجم أدريس، مرجع سابق، ص 31

مطلب الثالث: أساليب الإبداع لدى العاملين ومعوقاته

يعد موضوع الإبداع من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين حيث سعوا من خلال إسهاماتهم لتفسير العملية الإبداعية وكان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من الأساليب التي من الممكن أن تتبناها المؤسسات في إطار سعيها إلى تحقيق الإبداع، إضافة إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق عملية الإبداع في المؤسسات.

الفرع الأول: أساليب خلق وتنمية الإبداع لدى العاملين

هناك مجموعة من أساليب خلق وتنمية الإبداع، وتهدف هذه الأساليب إلى تمكين الأفراد العاملين من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة التحديات وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، ومن هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً:

1. أسلوب العصف الذهني **Brainstorming**: يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً في تنمية

الإبداع ويعتمد العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما:¹

- تأجيل الحكم على قيم الأفكار.

- الكم يولد الكيف.

❖ وهناك أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل فيما يلي:²

- استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

- الترحيب بالانطلاق ينبغي تشجيع الناس على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة ولا يجب اعتبار فكرة معينة جامحة

Wild أو غير عملية Improctical.

- الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح على أن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار.

- الترحيب بعمل توليفات وتحسينات: تشجع الأفراد على بناء الأفكار التي اقترحها آخرون بالجماعة، على سبيل المثال من خلال دمج عناصر تخص اثنين أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها فهم غير مقيدين بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماماً خلال جلسة العمل.

2. أسلوب دلفي: هو من أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين، أو المحكمين أو ذوي الرأي يكون التفاعل

بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في أسلوب المجموعة الاسمية، وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 321

² كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص ص 86-87

- تحديد أو تنمية مجموعة من البرامج البديلة أو الممكنة.
 - الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
 - الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفاق الجماعة.
 - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.
 - ❖ تمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات وهي:¹
 - تحديد المشكلة مع توضيح ما هو مطلوب من المديرين وذوى الرأي.
 - يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح للمديرين بحيث تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري.
 - وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق هذا الأسلوب، بعد ذلك يتم إرسال القائمة والتعليمات.
 - تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها، وتصنيفها في مجموعات متشابهة واختصارها في تقرير موجز.
 - إرسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله، مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها .
 - جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.
- 1- **أسلوب المجموعات الاسمية:** يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة ما يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:
- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة.
 - يقوم كل عضو في دوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة، ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
 - تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها.
 - يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي حصلت على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.
- 2- **أسلوب التوفيق بين الأشتات:** يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة والتي لا يبدو بينها وبين البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في حل المشكلة بعد ذلك ويتضمن عملية التوفيق والربط بين

¹ رزيقة بجايوي، مرجع سابق، ص 32

العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط: أولهما يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفًا وثانيهما يستهدف جعل ما هو مألوف غريبًا.

3- **تحليل مورفولوجي:** يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافقات الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة.¹

4- **تغيير الخصائص:** وهو أسلوب بسيط ومباشر للتفكير في مقترحات أو توليد أفكار تستهدف تحسين أو تعديل منتج ما ودور الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يحدد أولاً ما هو أساسي من الخصائص المميزة لهذا المنتج وأن ينظر إلى كل خاصية من هذه الخواص على أنها عنصر قابل لصور عديدة من التغيير أو التحسين وعليه بعد ذلك طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار أو مقترحات التطوير الممكنة بالنسبة للخاصية المعينة، فإذا كنا بصدد مشكلة تحسين أو تطوير "جهاز الهاتف الأرضي" مثلاً: فيمكن تحديد الخصائص المهمة التالية، أو أي منها لتكون موضع اهتمامنا: اللون والشكل، طريقة استخدام القرص.²

الثاني: معوقات الإبداع لدى العاملين

أشارت الدراسات إلى العديد من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه، ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى أربع أنواع هي المعوقات الشخصية، التنظيمية، البيئية، والاجتماعية.

أولاً: المعوقات الشخصية

يقصد بالمعوقات الشخصية تلك العقبات المرتبطة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها فيه بفعل خبرته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي.³ ويمكن تصنيفها كما يلي:

1. المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية.

¹ اريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، مرجع سابق، ص ص 51-52

² زين العابدين درويش، تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2015، ص ص 100-101

³ رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص 28

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

3. معوقات دافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مبدعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.¹

ثانياً: المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كقوانين والأنظمة، فالسياسات، الأهداف، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، فلسفة الإداريين، نمط السلطة، نمط القيادة، ونظم الاتصال المستخدمة قد تعمل عوائق في طريق الإبداع.²

ثالثاً: المعوقات الاجتماعية

قد تقف القيم، الاعتقادات، الاتجاهات، والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرين وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

رابعاً: المعوقات البيئية

وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه مثل التدهور الاقتصادي والاجتماعي، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.³

¹ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع بالمؤسسات العمومية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015، ص ص 185-186

² إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، مرجع سابق، ص 59

³ نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سابق، ص 33

المبحث الثالث العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجهاً لوجه ويجاوب حل مشكلهم وكما يقول كلا من توم بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التميز أن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر ولا بد من أن تتوفر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس عملية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة.¹

المطلب الأول: العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين

يعد التمكين مطلباً أساسياً في منظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وإبداع العاملين، ويتطلب ذلك توافر العديد من الشروط من بينها وجود بناء تنظيمي مميز يساعد على تنظيم وتنسيق جهود العاملين ووضع أنظمة وإجراءات عمل مرنة تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتبادل المعارف والخبرات بينهم وتوظيف العمل الجماعي وتفعيل نظام الحوافز وتنظيم برامج تدريبية متواصلة.

وفيما يلي سنوضح دور بعض متطلبات التمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال) ومساهمتها في دعم وتنمية الإبداع لدى العاملين.

أولاً: تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين

يعتبر التفويض نشاطاً جوهرياً إدارياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن المدراء بل يوفر أيضاً فرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إن التفويض بهذا المعنى يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمؤسسات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، ويمكن ربط الإدارة بالتفويض والإبداع من

¹ ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم إدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011-1432هـ، ص ص 39-40

حيث كونها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرص للإبداع والابتكار، حيث يؤدي الاستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يقدمه الوقت إلى المبتكرين والمبدعين في العمليات الابتكارية والإبداعية من فرص زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المعقدة لذلك إن القيادة أو الإدارة العليا في المؤسسات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والعاملون من خلال منحهم أو تفويضهم السلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبار أنهم يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابيا على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.¹

ثانيا: فرق العمل والإبداع لدى العاملين

اذ تساعد فرق العمل على صقل مهارات تفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق، ومبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة بالإضافة إلى ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.²

إن السمة المميزة للإدارة المبدعة هي العمل من خلال فريق ذلك لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة، وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وبشكل عام يمكن القول أن القيادة تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية ثقافة الإبداع لدى الأفراد والمؤسسة، ولتحقيق ذلك ينبغي إيجاد أنظمة وآليات تقوم على الموضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي، الثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري، التركيز على تحمل المسؤولية، تحسس المشكلات، العمل على حلها قبل وقوعها، وإعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل مواكبة التغيرات والتطورات السريعة بطرق إبداعية وخلاقة، وذلك بالطبع يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويحقق ما تسعى إليه المؤسسات للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.³

ثالثا: التدريب والإبداع لدى العاملين

¹ حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، مذكرة

ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص ص 138-140

² شريف غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد

دحلب، البلدة، أيام 12-13 ماي 2010، ص 10

³ رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص 63

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز، والقدرة على التنافس إلى تحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال لأنه يساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.¹

ويعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي خصوصا وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات خبراء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في مؤسسات الخدمات والأعمال تختلف تماماً عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة، وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في المؤسسات.²

رابعاً: التحفيز والإبداع لدى العاملين

إن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات وحيث إن المحور الجوهري للمؤسسات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متحدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، فالحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية، ودور الحوافز واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد.³

¹ ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، اثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 8

² قرماش وهيب، مرجع سابق، ص 20

³ منور اوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 18-19 ماي 2011، ص 13

خامسا: الاتصال الفعال والإبداع لدى العاملين

إن الإدارة المبدعة لا بد أن تكون مهيئة للقيام بدورها القيادي بفعالية، لان ذلك يتطلب توافر العديد من الشروط من بينها وجود بناء تنظيمي مميز يساعد على تنظيم وتنسيق جهود العاملين، ووضع أنظمة وإجراءات عمل مرنة تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين وتبادل المعارف والخبرات بينهم وتوظيف العمل الجماعي، وتفعيل نظام الحوافز وتنظيم برامج تدريبية متواصلة، والاهم مما سبق هو توافر نظام اتصالات فاعل وقادر على توصيل المعلومات والرسائل بين كافة العاملين بفعالية ودقة شديدة، فمن جانب تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسات ومن جانب آخر يحتاج المدير الناجح إلى نمط اتصال متقدم وفعال لكي يستطيع توجيه العاملين في المؤسسة وإدارتهم بطريقة تحدم أهداف المؤسسة، وتلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، حيث تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها وتعمل على زيادة كفاءة العمل، والاتصال الجيد هو الاتصال في جميع الاتجاهات لأنه يتيح للعاملين تبادل المعلومات ويتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير.¹

المطلب الثاني: العوامل المشتركة بين التمكين والإبداع لدى العاملين

لا يمكن النظر إلى الإبداع في أي مؤسسة بمعزل عن الأسلوب الإداري المتبع فيها، فإذا كانت مؤسسة تطبق أسلوب إداري حديث كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو إدارة الجودة الشاملة أو التمكين فإنه يمكن القول بأن المناخ الإداري في تلك المؤسسة يشجع على الإبداع ويهيئ الفرصة للمبدعين لإظهار ما لديهم من أفكار إبداعية قد تؤدي بدورها إلى تطوير أساليب العمل أو التقليل من التكلفة أو الإتيان بمنتج جديد، وهذا الإبداع لن يتحقق إلا عند توافر عدد من العوامل المساعدة على تحقيقه مثل:

1. الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومن ذلك ثقة الإدارة في قدرات ومواهب العاملين معهم، وثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
2. الأمن والاستقرار الوظيفي، الذي يجعل العامل منطلق التفكير في تطوير وابتكار طرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل.
3. ثقافة تنظيمية تقوم على تقدير واحترام العاملين والتعامل معهم على أنهم شركاء وليس أجراء، فمثل هذه الثقافة تشجع على الإبداع وتدعمه.
4. دعم القادة وتشجيعهم للأفكار الإبداعية للعاملين معهم وتبني تلك الأفكار.

¹ رغدة عبد الكريم حمدونة، مرجع سابق، ص ص 66-67

5. التقليل من المساءلة المشددة على أخطاء العمل واعتبارها فرصاً للتعلم التنظيمي وتجارب فاشلة يجب التعلم منها.
6. العلم والمعرفة والمهارة، والرغبة في تحمل المسؤولية ونتائج العمل الإبداعي.
7. نظم ووسائل اتصالات سريعة وآمنة تسمح بتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين بشفافية.
8. نظام عادل لتقييم الأداء مرتبط بنظام تحفيزي عادل ومجزي.

هذه العوامل هي عوامل مشتركة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين، وعدم توفر أي منهما يعدّ معوق يعيق كل منهما وبالتالي يلاحظ أن هناك ارتباط وثيق وعلاقة طردية بين الموضوعين وهذا ما يعزز العلاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين بمعنى كلما زادت متطلبات التمكين زاد الإبداع لدى العاملين، كما يمكن القول بأن هذه العلاقة هي علاقة طردية في اتجاه واحد تبدأ بالتمكين فالإبداع لا يؤدي بالضرورة إلى تمكين العاملين، حيث أن ثقافة المؤسسة أو رغبة الإدارة بالحدّ من جهود الآخرين وإبداعاتهم تعيق عملية الإبداع مما يصيب المبدع بالإحباط وبالتالي الإتيان بأفكار إبداعية وهنا لا يتحقق التمكين.¹

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص ص 106-107

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات حيث يمثل أساسا للتطوير المهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال معرفة العوائق التي توجه المؤسسات في هذا المجال إذا تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولى أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

الفصل الثالث

مساهمة منطلقات التمكن في تحقيق الإبداع لدى العاملين

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (بمسكرة)

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة التمكين والإبداع والدور الذي تلعبه متطلبات التمكين في الإبداع لدى العاملين، وتدعيما للجانب النظري تم اختيار كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة كمؤسسة للتطبيق، وذلك لمكانة الجامعة كإحدى أهم أقطاب العلم والمعرفة في الجزائر وهذا ما تؤكدته نتائج ترتيب الجامعة بين الجامعات الجزائرية رغم حداثة نشأته. وفي محاولة منا للوصول إلى المعلومات اللازمة ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة من الأساتذة في الكلية، ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض تعريف بجامعة محمد خيضر ونشأتها، وكلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير كإحدى الكليات في الجامعة، بالتطرق إلى موقع و نشأة الكلية، وأقسامها والموارد البشري فيها، بالإضافة إلى هيكلها¹.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على حوالي (2) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا إقامة الجامعة للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي وغربا طريق سيدي عقبة، ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة هي التي عليها اليوم وهذي المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد 1984-1992: تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- معهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 مؤرخ في 18/08/1984)
- معهد الوطني لهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 مؤرخ في 5/08/1984)
- معهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم 169-86 مؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية وتكفل الهيئة المركزية بالتنسيق بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم: 295-92 مؤرخ: 07/07/1992، ومنذ 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1898 إلى يومنا هذا):

- وعلى اثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 7/7/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد التقني). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتم للرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 2/12/1998 المتضمن

¹www.univ-biskra-dz

القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 3 كليات وهي: (كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية).

- و بصدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/8/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي: (كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير).

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 2009/02/17 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98/219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية حقوق وعلوم سياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 وكانت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 04/255 المؤرخ في 2004/08/29 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

و يمكن تعريف الكلية بما يلي: هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة وهي متعددة الاختصاصات وتتولى :

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- أعمال التكوين وتجديد المعارف.
- وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات (الملتقيات المتكررة والندوات المتخصصة)

❖ طاقم التأطير البيداغوجي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خلال الموسم الجامعي

2017/2016

الأقسام	أستاذ مساعد "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ التعليم العالي	المجموع
قسم التسيير	6	51	14	4	5	80
قسم الاقتصاد	5	41	15	11	9	81
قسم التجارة	2	11	07	4	3	27
المجموع	13	103	36	19	17	188

المصدر : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا : قسم العلوم الاقتصادية :

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي: 1992/1991 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية، و بصدر المرسوم رقم: 397/98 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998 الذي اوجد نظام الكليات

أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية: 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ - الطاقم الإداري للقسم:

- رئيس القسم.

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

- رئيس اللجنة العلمية.

ب- التكوين في القسم:

منح القسم في الدراسات طويلة المدى: (4 سنوات) شهادة الليسانس في تخصصي:

- نقود مالية وبنوك.

- اقتصاد وتسيير المؤسسة.

كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب. ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد L.M.D خلال الموسم الجامعي 2006/2005

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

- مالية وبنوك.

- اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.

- مالية واقتصاد دولي.

- مالية وحوكمة المؤسسات.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98/254)

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والأسواق المالية.

ثانيا: قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 98/97 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/298 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

أ. الطاقم الإداري للقسم:

- رئيس القسم.
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- رئيس اللجنة العلمية.

ب. التكوين في القسم:

منح القسم في الدراسات طويلة المدى 4 سنوات شهادات ليسانس في التخصصات التالية :

- إدارة أعمال.
- محاسبة.
- تسويق.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.

- تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة ماستر في التخصصات التالية:

فرع تسيير المنظمات:

- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

- حوكمة الشركات.

- تسيير الموارد البشرية.

- المقاولاتية.

القسم يمنح ايضا درجات الماجستير منذ الموسم

ويمنح القسم ايضا شهادة الكتواره:

- دكتوراه العلوم (المرسوم

- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

ثالثا: قسم العلوم التجارية

أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى القرار المؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا انه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور والنمو الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991 المؤرخ 280/84 إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2005/2004 إلى كليتين أحدهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة. وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من:

1. **العميد** : وهو يعتبر المسئول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك تجد أن العميد هو المشرف والراعي للتظاهرات العلمية كالملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد وتسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة).

2. نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:

يعمل تحت إشراف المباشر لعميد الكلية وهو مكلف بالتالي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).
- متابعة أقسام الكلية (قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية).

3. نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمية والعلاقات الخارجية:

وهو تحت إشراف عميد الكلية من مهامه:

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج .
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
- متابعة سير أنشطة البحث.
- التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.

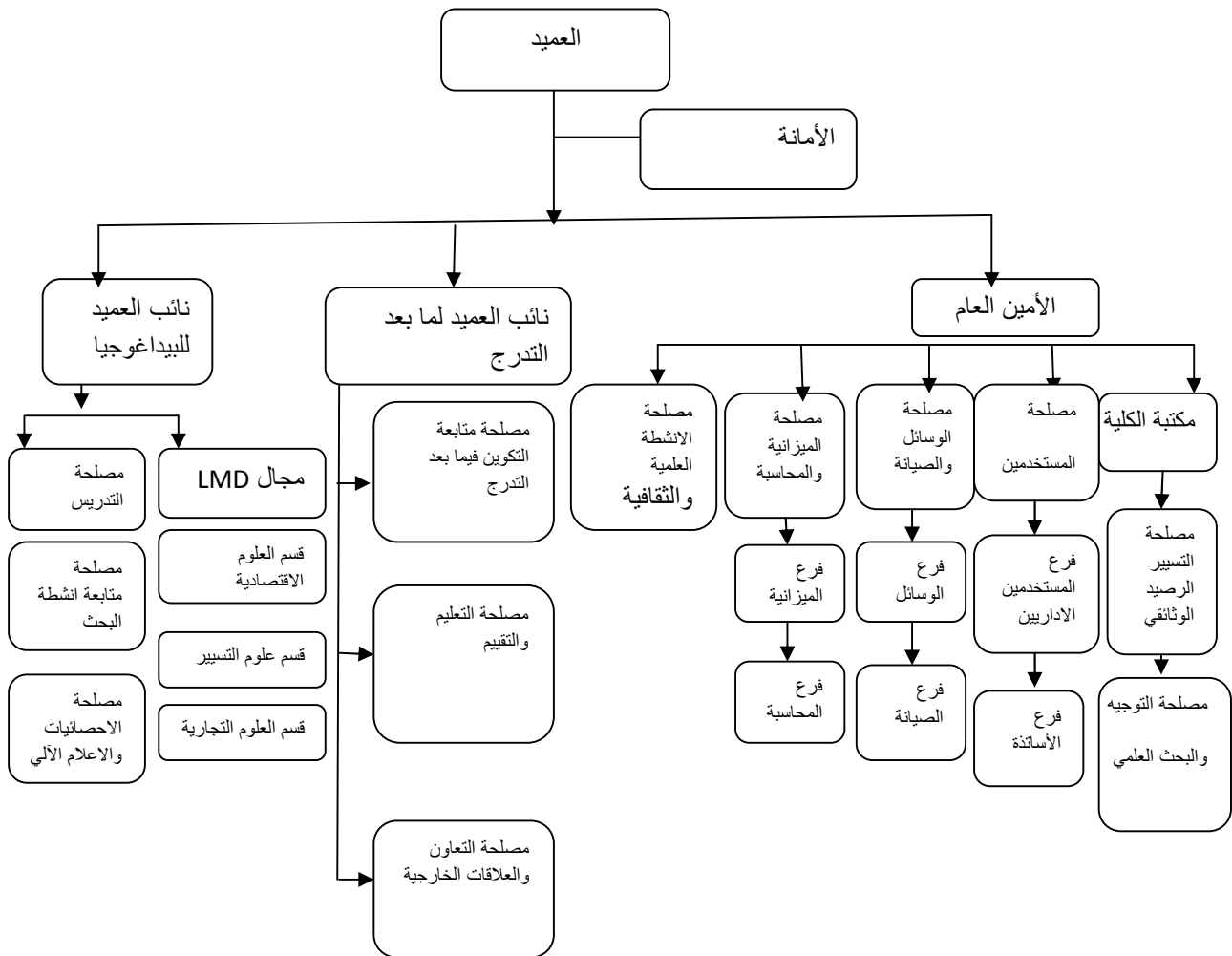
- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث، رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية).

4. مهام الأمين العام للكلية:

من المهام المخصصة له:

- مسئول على الموارد البشرية.
- مسئول على المصالح التابعة له.
- كما يقوم بمتابعة (مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مكتبة الكلية).

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الموارد البشرية، وفق المحاور الرئيسة للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود علاقة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين. وستتناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك*
المتغير الأول: متطلبات التمكين	15	0.774	0.880
المتغير الثاني: الإبداع لدى العاملين	16	0.882	0.939

0.943	0.889	31	الصدق والثبات العام للاستبيان
-------	-------	----	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.889**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.774** إلى **0.882**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي **94 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الموارد البشرية وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى جزأين، يتعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية. أما الجزء الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى قسمين الأول يتعلق بمتطلبات التمكين والقسم الثاني يتعلق بالإبداع: (الاستبيان يحتوي على 31 سؤال (الملحق رقم 01)).

● القسم الأول: يقيس هذا القسم اتجاهات الأساتذة حول متطلبات التمكين ويتكون من (15) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الأساتذة حول المتطلبات الإدارية في الكلية، ويشتمل على (05) عبارات.

المحور الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الأساتذة حول المتطلبات التنظيمية في الكلية، ويتكون من (05) عبارات.

المحور الثالث: يقيس هذا المحور اتجاهات الأساتذة حول المتطلبات اللوجستية في الكلية، ويتكون من (05) عبارات.

● القسم الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الأساتذة حول الإبداع في الكلية ويتكون من (16) عبارة.

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات الأساتذة حول الحساسية للمشكلات في الكلية، ويحتوي على (04) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات الأساتذة حول الطلاقة في الكلية، ويشتمل على (04) عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا البعد اتجاهات الأساتذة حول المرونة في الكلية، ويحتوي على (04) عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا البعد اتجاهات الأساتذة حول الأصالة في الكلية ويشتمل على (04) عبارات.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "دائماً"، "غالباً"، "أحياناً"، "نادراً"، "أبداً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائماً " 5 درجات"، غالباً " 4 درجات"، أحياناً " 3 درجات"، نادراً " 2 درجات"، أبداً " 1 درجة واحدة."

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (6): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.565**
02	0.582**
03	0.513**
04	0.758**
05	0.592**
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (7): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.450**	06
0.652**	07
0.666**	08
0.753**	09
0.745**	10
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (8): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.551**	11
0.684**	12
0.621**	13
0.769**	14
0.594**	15
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (9): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.625**	16

0.455**	17
0.604**	18
0.828**	19
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (10): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.893**	20
0.764**	21
0.758**	22
0.838**	23
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (11): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.680**	16
0.759**	17
0.598**	18
0.494**	19
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

الجدول (12): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.756**	16
0.799**	17
0.834**	18
0.700**	19
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي **Skewness** و **Kurtosis** كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (13): معاملي **skewness** و **Kurtosis**

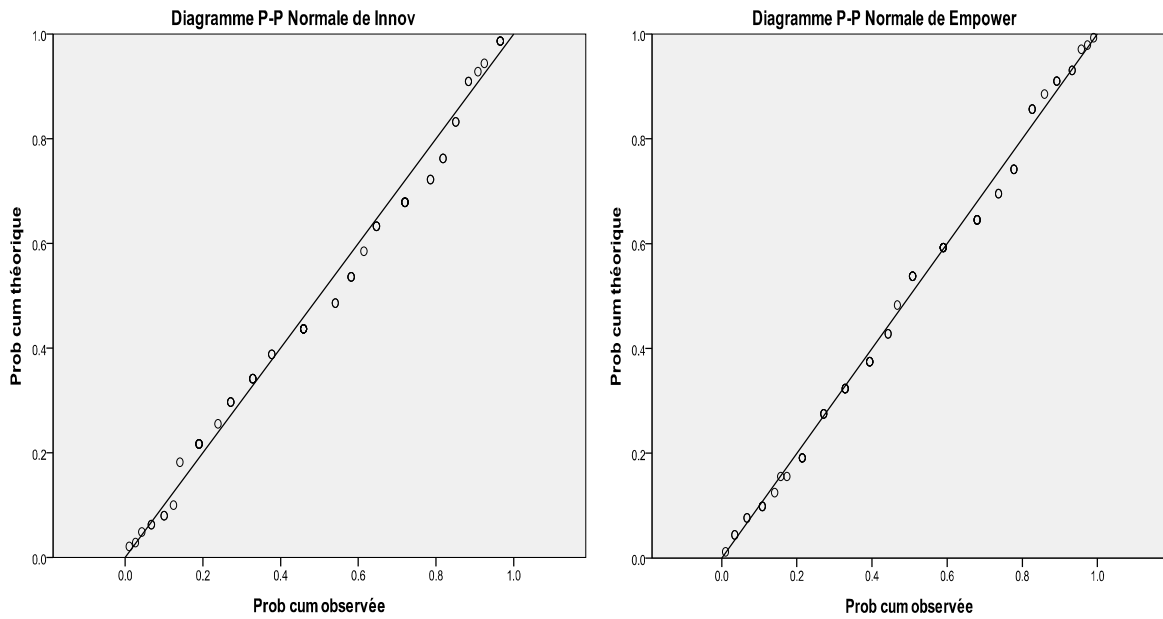
متغيرات الدراسة	Kurtosis	Skewness
متطلبات التمكين	-0.239	0.160
المتطلبات الإدارية	0.040	-0.706
المتطلبات التنظيمية	-0.363	0.441
المتطلبات اللوجستية	-0.446	-0.059
الإبداع لدى العاملين	0.116	0.341

0.253	0.606	الحساسية للمشكلات
-0.345	0.985	الطلاقة
0.192	-0.835	المرونة
-0.382	1.083	الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل skewness (Asymétrie) تتراوح بين -0.706 و0.441 وقيم معامل kurtosis (Aplatissement) تتراوح بين 1.083 و-0.835 وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي skewness و kurtosis عن قيمتي [1-و-1] أو [3-و-3]، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن نوضح أن متغيرات الدراسة (متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (9) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (9): منحنيات توضح خضوع متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتكون من (188)، ونظرا لصعوبة إجراء مسح كلي ارتأينا اختيار طريقة العينة المتمثلة الطرق الغير احتمالية *non probabilistes* وبالضبط العينة الملائمة *l'échantillonnage par convenance* وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة²، أي أنه في هذه الدراسة تم إجراء مسح جزئي لمجتمع البحث حيث بلغ عدد الأساتذة 70، وقد تم استرجاع 61 استبيان أي ما نسبته 87% وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق العمل الميداني.

الجدول رقم (14): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة،

المؤهل العلمي، الرتبة العلمية)

المتغير	فئات المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	49.2%
	أنثى	31	50.8%
	المجموع	61	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	4.9%
	من 30 إلى أقل من 40	41	67.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	19.7%

² Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

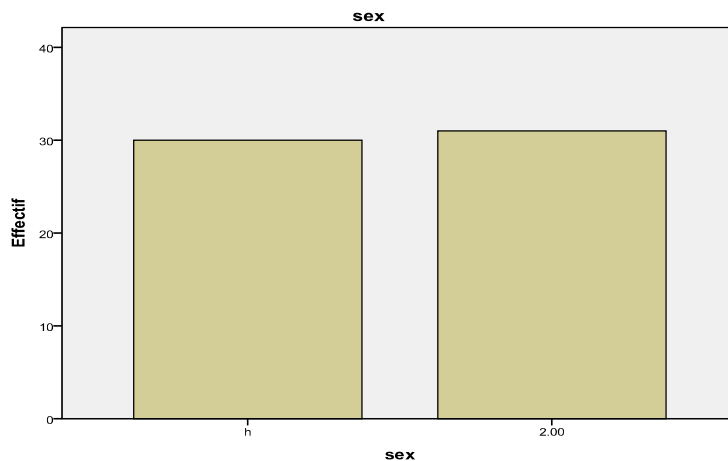
من 50 سنة فأكثر	5	8.2%
المجموع	61	100%
أقل من 5 سنوات	7	11.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	54.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	27.9%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	2	3.3%
20 سنة فأكثر	2	3.3%
المجموع	61	100%
ماجستير	25	41%
دكتوراه	36	59%
المجموع	61	100%
مساعد "ب"	2	3.3%
مساعد "أ"	24	39.3%
محاضر "ب"	25	41%
محاضر "أ"	6	9.8%
أستاذ تعليم عالي	4	6.6%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن:

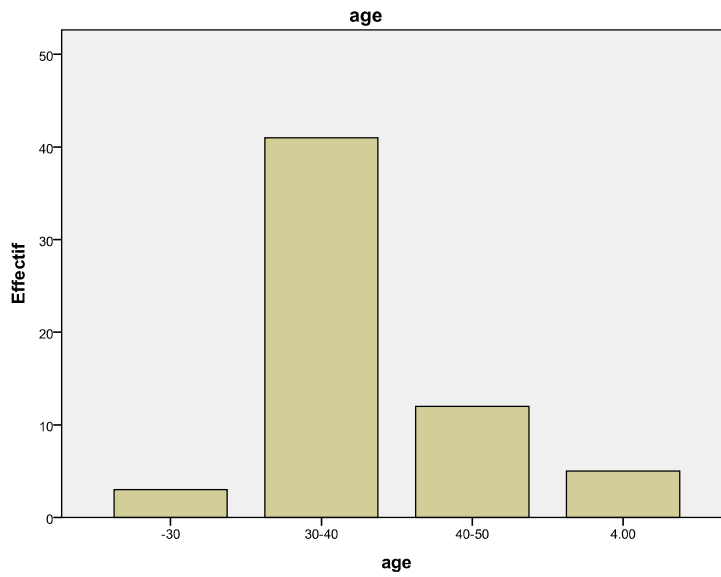
- يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة (الأساتذة)، كانوا موزعين بالتوازن بين الذكور، حيث بلغ عددهم (30) بنسبة بلغت (49.2%)، في حين بلغ عدد الإناث (31)، بنسبة بلغت (50.8%)، وهذا ما يدل على ارتفاع نسبة توجه العنصر النسوي لمجال التعليم مقارنة بغيره من المجالات والشكل رقم (10) يوضح ذلك.
 - إن فئة العمر التي تتراوح بين "30 و40" سنة بلغت نسبتها 67.2% تليها الفئة "40 و50" سنة بنسبة 19.7%، أما أقل النسب فكانت للفئات التالية على التوالي: الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 8.2%، الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 4.9%، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة في الكلية هو مجتمع شاب والشكل رقم (11) يوضح ذلك.
 - أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) أعلى نسبة وبلغت 54.4%، في حين جاءت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) في الترتيب الثاني وبلغت 27.9%، الفئة الأقل كانت بالتساوي للفئتين "15 و20 سنة" و"20 سنة فأكثر" وذلك بنسبة 3.3% لكل منهما الشكل رقم (12) يبين ذلك.
 - يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة الدكتوراه تمثل أعلى نسبة وبلغت (59%) أما فئة حملة الماجستير فكانت نسبتها (41%) الشكل رقم (13) يوضح ذلك.
 - وفيما يخص الرتبة العلمية فتظهر أن نسبة 41% من الأساتذة ذوى رتبة محاضر "ب" فتمثل أعلى نسبة، ثم تليها رتبة مساعد "أ" بنسبة 39.3%، والنسبة الأقل فكانت للرتبة مساعد "ب" وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14).
- وبالتالي نلاحظ أن الكلية تمتلك رصيد من الكفاءات الشابة التي تتمتع بخبرة أقل من 5 إلى 10 سنوات (54.4%) وأغلبهم من حملة الدكتوراه (59%)، مما يدل على أن الإمكانيات والطاقات المتوفرة لدى الكلية تمثل ميزة للتمكين ولالإبداع لدى العاملين.

الشكل رقم (10): مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة



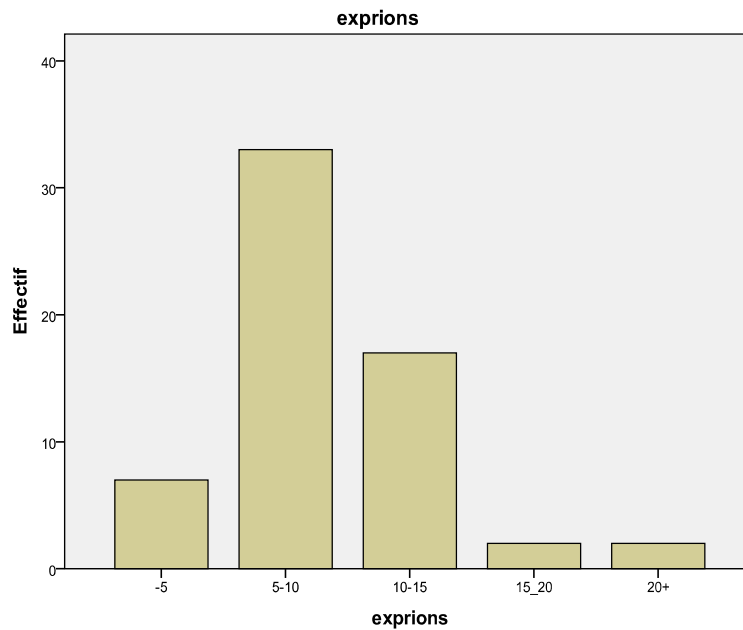
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS19

الشكل رقم(11): مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة



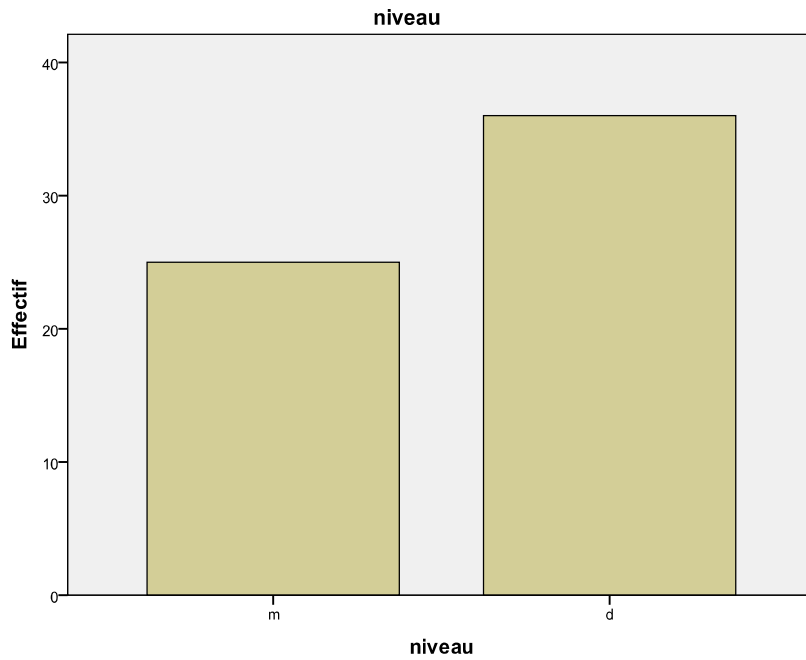
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS19

الشكل رقم(12): مخطط يوضح عدد سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة



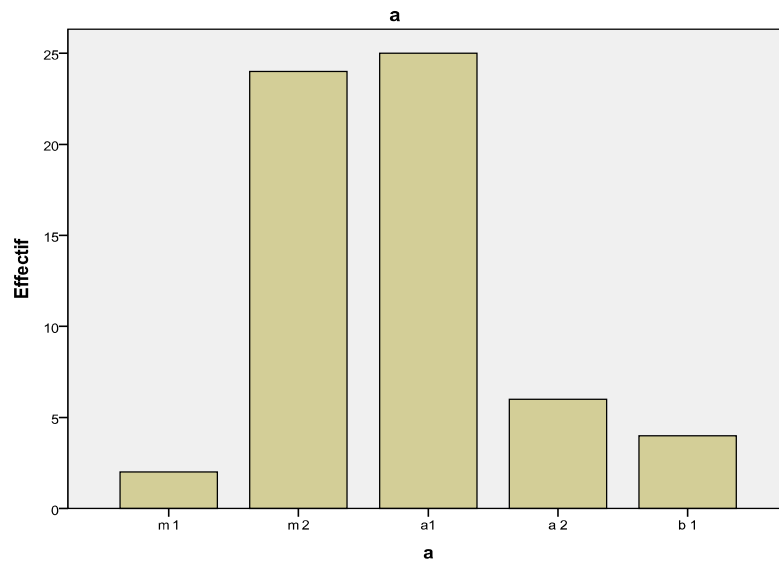
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS19

الشكل رقم(13): مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS19

الشكل رقم(14): مخطط يوضح الرتبة العلمية لدى عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS19

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS. Version 19*)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها، *Annova* لمعرفة مدى صلاحية النموذج.
7. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
8. تم استعمال معامل الارتباط Pearson أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية

نحاول في هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية المطبقة علي الاستبيان الذي تم توزيعه على أساتذة الكلية وكذا اختبار فرضيات الدراسة حيث يتناول هذا المبحث اختبار مدى صلاحية النموذج، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)، اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجودة في الكلية، اختبار Pearson (مصفوفة الارتباط)، بالإضافة إلى نتائج واقتراحات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (مدى ملائمة) النموذج، ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد دور معنوي لمتطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتبين نتائج الجدول أدناه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 9.923 بقيمة احتمالية 0.000^a وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D(F)	مستوى الدلالة
الانحدار	5.173	3	1.724	9.923	0.000^a
الخطأ	9.906	57	0.174	-	-
المجموع	15.079	60	-	-	-

a. القيم المتوقعة (التوابت): المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية

b. القيم التابعة: الإبداع لدى العاملين

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.19

ولاختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة (متطلبات التمكين، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) نستخدم معامل التحديد **R square**، حيث نلاحظ من الجدول أدناه أن **R square = 0.343** وهذا يعني أن المتغير المستقل (متطلبات التمكين) يفسر التغير في المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) بنسبة **34.3%** وعليه تبين النتائج أن متطلبات التمكين يؤثر بنسبة **34.3%** في الإبداع لدى العاملين.

الجدول رقم(16): تحليل الانحدار الخطي R square

النموذج	معامل التحديد <i>R-deux</i>	معامل التحديد المصحح <i>R-deux ajusté</i>	الخطأ المعياري	اختبار البواقي Durbin Watson(d)
متطلبات التمكين	0.343	0.309	0.41688	1.985

a. القيم المستقلة(الثوابت): المتطلبات الإدارية المتطلبات التنظيمية المتطلبات اللوجستية

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.19

كما يبين الجدول أدناه أن متطلبات الإدارة لها أثر ايجابي على الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (1.037) *t* و (0.118) *Béta* ومستوى الدلالة أكبر من $\alpha = 0.05$ ، و المتطلبات التنظيمية لها أثر ايجابي على الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير *t* (1.387) و (0.178) *Béta* ومستوى الدلالة أكبر من $\alpha = 0.05$ ، بالإضافة إلى أن المتطلبات اللوجستية لها أثر ايجابي على الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (3.444) *t* و (0.429) *Béta* ومستوى الدلالة أقل من $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (17): مستوى الدلالة معامل *Béta*

النموذج	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة α
(الثوابت)	1.992	0.394	-	5.057	0.000
المتطلبات الإدارية	0.108	0.104	0.118	1.037	0.304
المتطلبات التنظيمية	0.141	0.102	0.178	1.387	0.171
المتطلبات اللوجستية	0.298	0.086	0.429	3.444	0.01

$t(p<0.01)=3.29$; $t(p<0.1)=2.58$; $t(p<0.05)=1.96$

a. القيم التابعة الإبداع لدى العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.19

كما تم اعتماد كذلك اختبار معامل Durbin Watson(d) (فحص البواقي residual tesr) لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين (انظر الجدول رقم: 16) حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج) وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، حيث تكون بين (0 و4) وعندما تقترب هذه القيمة من (0) يشير معامل الاختبار إلى أقصى ارتباط ذاتي موجب (extreme positive autocorrelation)، وعندما تقترب قيمته من 4 يشير إلى أقصى ارتباط ذاتي سالب (extreme negative autocorrelation)، وعندما تقترب من (2) يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي وحيث كانت قيمة معامل Durbin Watson(d) بالنسبة لنموذج الدراسة $d = 1.985$ فيشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة وذلك لأنه قيمة d تقترب من (2).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أذناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً لما يأتي:

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: الإجابة على التساؤلات

تمت الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو متطلبات التمكين، والثاني هو الإبداع لدى العاملين.

أولاً: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول متطلبات التمكين

1- الإجابة عن أسئلة المحور الأول المتطلبات الإدارية

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن سؤال المحور الأول (المتطلبات الإدارية).

الرقم	درجة الموافقة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	التكرار	13	32	11	4	1	3.852	0.891	غالباً
		%	%21.3	%52.5	%18	6.6%			
2	التكرار	1	17	26	15	2	3.000	0.856	أحياناً
		%	%1.6	%27.9	%42.6	%24.6			
3	التكرار	7	23	24	7	0	3.491	0.848	غالباً
		%	%11.5	%37.7	%39.3	%11.5			
4	التكرار	0	11	26	18	6	2.688	0.885	أحياناً
		%	%0	%18	%42.6	%29.5			
5	التكرار	0	23	25	12	1	3.147	0.792	أحياناً
		%	%0	%37.7	%41	%19.7			
المحور الأول: المتطلبات الإدارية									
							3.236	0.547	أحياناً

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "أحياناً" على العبارات التي تقيس المتطلبات الإدارية في الكلية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.23) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين يقرون بتوفر مستوى متوسط من المتطلبات الإدارية. كما أجاب المبحوثين بـ "غالباً" فيما يتعلق بتفويض الإدارة سلطات كافية لإنجاز المهام وعقد الاجتماعات لتوحيد الجهود.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.54 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2- الإجابة عن أسئلة المحور الثاني المتطلبات التنظيمية

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثاني (المتطلبات التنظيمية).

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	درجة الموافقة				
					أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
6	التكرار	4.245	0.745	دائما	0	0	11	24	26
					%0	%0	%18	%39.3	%42.6
7	التكرار	3.541	0.905	غالبا	0	7	24	20	10
					%0	%11.5	%39.3	%32.8	%16.4
8	التكرار	2.918	1.004	أحيانا	3	20	21	13	4
					%4.9	%32.8	%34.4	%21.3	%6.6
9	التكرار	3.377	1.035	أحيانا	3	7	24	18	9
					%4.9	%11.5	%39.3	%29.5	%14.8
10	التكرار	3.295	1.005	أحيانا	2	14	13	28	4
					%3.3	%23	%21.3	%45.9	%6.6
		3.475	0.632	غالبا	المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "غالبا" على العبارات التي تقيس المتطلبات التنظيمية في الكلية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.47) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت

أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين يقرون بتوفر مستوى قوي من المتطلبات التنظيمية. كما أجاب المبحوثين ب "أحيانا" فيما يتعلق بتوفير الإدارة دورات تدريبية لتطوير المهارات و تمتع الإجراءات والتعليمات فيها بالوضوح، كما أجابوا ب "دائما" فيما يتعلق بدرجة الالتزام ووجود الاحترام والتفاهم بين الزملاء.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.63 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

3- الإجابة عن أسئلة المحور الثالث المتطلبات اللوجستية.

جدول رقم (20): يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثالث (المتطلبات اللوجيستية).

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا				
11	التكرار	4	27	19	8	3	0.964	أحيانا	
	%	%6.6	%44.3	%31.1	%13.1	%4.9			
12	التكرار	5	22	10	19	5	1.160	أحيانا	
	%	%8.2	%36.1	%16.4	%31.1	%8.2			
13	التكرار	16	23	16	5	1	0.985	غالبا	
	%	%26.2	%37.7	%26.2	%8.2	%1.6			
14	التكرار	17	16	14	10	4	1.246	غالبا	
	%	%27.9	%26.2	%23	%16.4	%6.6			
15	التكرار	7	18	16	11	9	1.244	أحيانا	
	%	%11.5	%29.5	%26.2	%18	%14.8			
	المحور الثالث: المتطلبات اللوجيستية						3.350	0.722	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "أحيانا" على العبارات التي تقيس المتطلبات اللوجستية في الكلية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.35) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين يقرون بتوفر مستوى متوسط من المتطلبات اللوجستية. كما أجاب المبحوثين ب "غالبا" فيما يتعلق بتناسب الراتب مع الجهود المبذولة وكذا عدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.72 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني الإبداع لدى العاملين

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول الحساسية للمشكلات

جدول رقم (21): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الحساسية للمشكلات).

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا			
16	التكرار	10	30	16	3	2	0.919	غالبيا
	%	%16.4	%49.2	%26.2	%4.9	%3.3		
17	التكرار	8	34	19	0	0	0.645	غالبيا
	%	%13.1	%55.7	%31.1	%0	%0		
18	التكرار	11	38	10	2	0	0.693	غالبيا
	%	%18	%62.3	%16.4	%3.3	%0		
19	التكرار	7	30	17	5	2	0.923	غالبيا
	%	%11.5	%49.2	%27.9	%8.2	%3.3		

غالباً	0.527	3.762	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
--------	-------	-------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "غالباً" على العبارات التي تقيس الحساسية للمشكلات لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.76) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى امتلاك المبحوثين مستوى قوى من الحساسية للمشكلات.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.52 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظراً لعدم تشتت البيانات.

2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الطلاقة

جدول رقم (22): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (الطلاقة).

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
20	التكرار	18	25	12	4	2	1.024	غالباً
	%	%29	%41	%19.7	%6.6	%3.3		
21	التكرار	10	22	25	1	2	0.903	غالباً
	%	%16	%36.1	%41	%1.6	%3.3		
22	التكرار	12	26	21	1	1	0.844	غالباً
	%	%19.7	%42.6	%34.4	%1.6	%1.6		
23	التكرار	11	24	22	3	1	0.889	غالباً
	%	%18	%39.3	%36.1	%4.9	%1.6		
	البعد الثاني: الطلاقة						0.781	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "غالبا" على العبارات التي تقيس الطلاقة لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.73) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى امتلاك المبحوثين مستوى قوي من الطلاقة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.78 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

3- الإجابة عن أسئلة البعد الثالث المرونة

جدول رقم (23): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (المرونة).

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
24	التكرار	0	3	15	30	13	%	3.868	0.805	غالبا
		%0	%4.9	%24.6	%49.2	%21.3				
25	التكرار	0	1	14	34	12	%	3.934	0.704	غالبا
		%0	%1.6	%23	%55.7	%19.7				
26	التكرار	0	1	7	27	26	%	4.278	0.733	دائما
		%0	%1.6	%11.5	%44.3	%42.6				
27	التكرار	1	0	10	22	28	%	4.245	0.849	دائما
		%1.6	%0	%16.4	%36.1	%45.9				
		البعد الثالث: المرونة								غالبا
								4.082	0.478	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "غالبا" على العبارات التي تقيس المرونة لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.08) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى امتلاك المبحوثين مستوى قوي من المرونة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.47 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

4- الإجابة عن أسئلة البعد الرابع الأصالة

جدول رقم (24): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (الأصالة).

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
28	التكرار	10	27	21	3	0	0.798	غالبا
	%	16.4%	44.3%	34.4%	4.9%	0%		
29	التكرار	7	29	23	1	1	0.772	غالبا
	%	11.5%	47.5%	37.7%	1.6%	1.6%		
30	التكرار	8	35	17	1	0	0.671	غالبا
	%	13.1%	57.4%	27.9%	1.6%	0%		
31	التكرار	8	31	21	1	0	0.698	غالبا
	%	13.1%	50.8%	34.4%	1.6%	0%		
	البعد الرابع: الأصالة					3.737	0.581	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.19

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كانت إجاباتهم "غالبا" على العبارات التي تقيس الأصالة لدى الباحثين، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.73) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى امتلاك الباحثين مستوى قوي من الطلاقة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.58 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

الفرع الثاني: اختبار مستوى متغيرات الدراسة في الكلية

من أجل اختبار مستوى متغيرات الدراسة (متطلبات التمكين: المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية. الإبداع لدى العاملين: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) الموجود في الكلية نستعمل المتوسط الحسابي، من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تختلف عن بعضها البعض في مقياس ليكرت حيث أن الإبداع لدى العاملين بلغ المتوسط المرجح له 3.829 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة (3.4 و 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين يقرون بأنه "غالبا" أي يوافقون على وجود الإبداع في الكلية.

أما فيما يتعلق المتطلبات التنظيمية فهي تقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) بمتوسط مرجح يبلغ (3.475) أي أن الباحثين يقرون بأنه غالبا ما تتوفر المتطلبات التنظيمية للأساتذة الكلية وذلك لتمكينهم من القيام بمهامهم، كما أن إجاباتهم كانت ب "غالبا" فيما يتعلق بالحساسية للمشكلات حيث بلغ المتوسط المرجح (3.762) والتي تقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19)، وأيضا المرونة حيث يبلغ متوسط المرجح (4.082) تقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) حيث أن الباحثين يقرون بامتلاكهم القدرة على الإحساس بالمشكلات وإمكانية التعامل معها.

أما الطلاقة والأصالة فهما بمتوسطين مرجحين (3.737)، (3.737) على التوالي واللذان ينتميان إلى الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير أن الباحثين بشكل عام كانت إجاباتهم ب "غالبا" أي يقرون بامتلاكهم عناصر الطلاقة والأصالة .

متطلبات التمكين فهي تقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) بمتوسط مرجح يبلغ (3.354) أي أن الباحثين أجابوا ب "أحيانا" فيما يخص توفر متطلبات التمكين في الكلية، و أيضا ب "أحيانا" فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية حيث يبلغ متوسط المرجح (3.236)، وأخيرا المتطلبات اللوجستية بمتوسط مرجح يصل إلى

(3.3507) والذي يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت (2.6 إلى 3.39) أي فئة "أحيانا" ويعني أن المبحوثين محايدين فيما يتعلق بتوفر كل من المتطلبات الإدارية واللوجستية لأساتذة الكلية وذلك للقيام بمهامهم .

جدول رقم (25): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط Mean
متطلبات التمكين	3.354
المتطلبات الإدارية	3.236
المتطلبات التنظيمية	3.475
المتطلبات اللوجستية	3.350
الإبداع لدى العاملين	3.829
الحساسية للمشكلات	3.762
الطلاقة	3.737
المرونة	4.082
الأصالة	3.737

المصدر: من إعداد الطالبة علي أساس مخرجات SPSS 0.19

الفرع الثالث: اختبار Pearson (مصنوفة الارتباط)

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين، نستعمل معامل بيرسون، حيث نلاحظ ما يلي:

- يبين الجدول رقم (26) نتائج ارتباط محاور متطلبات التمكين (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية) و الإبداع لدى العاملين وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha = 0.01$ (الأخرى عند مستوى $\alpha = 0.05$) فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين عند معامل ارتباط (0.566)، وأن كل محاور متطلبات التمكين ترتبط بدرجات مختلفة مع الإبداع لدى العاملين حيث أن أقوى العلاقات كانت بين المتطلبات اللوجستية والإبداع لدى العاملين والتي تبلغ (0.545)

وأضعفها العلاقة بين المتطلبات الادارية والإبداع لدى العاملين عند معامل ارتباط (0.273)، وكما توجد أيضا علاقة بين المتطلبات التنظيمية والإبداع لدى العاملين وتقدر (0.432).

يبين الجدول رقم (27) نتائج ارتباط أبعاد الإبداع لدى العاملين (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الاصاله) ومتطلبات التمكين وقد تبين أن كل هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين الإبداع لدى العاملين ومتطلبات التمكين عند معامل ارتباط (0.566)، وأن كل أبعاد الابداع لدى العاملين ترتبط بدرجات مختلفة مع متطلبات التمكين حيث أقوى العلاقات كانت بين الطلاقة ومتطلبات التمكين والتي تبلغ (0.513)، وأضعفها العلاقة بين الأصالة ومتطلبات التمكين عند معامل ارتباط (0.436)، وكما توجد أيضا علاقة بين الحساسية للمشكلات ومتطلبات التمكين وتقدر (0.478) وكذلك بين المرونة ومتطلبات التمكين وتصل (0.475).

جدول رقم (26): نتائج معامل ارتباط Pearson بين محاور متطلبات التمكين و الإبداع لدى العاملين

الإبداع لدى العاملين	الارتباط/ الدلالة	محاور متطلبات التمكين
0.566**	الارتباط	متطلبات التمكين
0.000	الدلالة	
0.273*	الارتباط	المتطلبات الإدارية
0.033	الدلالة	
0.432**	الارتباط	المتطلبات التنظيمية
0.001	الدلالة	
0.545**	الارتباط	المتطلبات اللوجستية
0.000	الدلالة	

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.19

** ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

جدول رقم (27): نتائج معامل ارتباط Pearson بين أبعاد الإبداع لدى العاملين ومتطلبات التمكين

أبعاد الإبداع لدى العاملين	الارتباط/ الدلالة	متطلبات التمكين
الإبداع لدى العاملين	الارتباط	0.566**
	الدلالة	0.000
الحساسية للمشكلات	الارتباط	0.478**
	الدلالة	0.000
الطلاقة	الارتباط	0.513**
	الدلالة	0.000
المرونة	الارتباط	0.475**
	الدلالة	0.000
الأصالة	الارتباط	0.436**
	الدلالة	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.19

** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

ومنه نرفض كل الفرضيات الصفرية (H_0) ونقبل الفرضيات البديلة (H_1) كما يلي:

- (H_0) الفرضية الرئيسية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين.
- (H_1) الفرضية البديلة الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين
- (H_0) الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الإدارية والإبداع لدى العاملين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الأولى توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات الإدارية والإبداع لدى العاملين.
- .
- (H_0) الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات التنظيمية والإبداع لدى العاملين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثانية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات التنظيمية والإبداع لدى العاملين.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثالثة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات اللوجستية والإبداع لدى العاملين.

- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثالثة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتطلبات اللوجستية والإبداع لدى العاملين.
- (H_0) الفرضية الفرعية الرابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات ومتطلبات التمكين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الرابعة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات ومتطلبات التمكين.
- (الفرضية الفرعية الخامسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الطلاقة ومتطلبات التمكين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الخامسة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الطلاقة ومتطلبات التمكين.
- (الفرضية الفرعية السادسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة ومتطلبات التمكين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة السادسة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة ومتطلبات التمكين.
- (الفرضية الفرعية السابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأصالة ومتطلبات التمكين.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة السابعة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأصالة ومتطلبات التمكين.

المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- وجود مستوى متوسط لمتطلبات التمكين: المتطلبات الإدارية، المتطلبات اللوجستية، بالإضافة إلى وجود مستوى قوي للمتطلبات التنظيمية.
- 2- امتلاك الباحثين في المؤسسة محل الدراسة لمستوى قوي من أبعاد الإبداع لدى العاملين: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة والأصالة.
- 3- وجود علاقة قوية بين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين بنسبة 56.6%؛ كما توجد أيضا علاقة بين محاور متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين وتظهر العلاقة بشكل كبير في المتطلبات اللوجستية بنسبة 54.5%، وأضعفها في المتطلبات الإدارية بنسبة 27.3%، أما عن المتطلبات التنظيمية فتقدر بنسبة 43.2%،
- 4- وجود علاقة قوية بين الإبداع لدى العاملين ومتطلبات التمكين بنسبة 56.6%؛ كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد الإبداع لدى العاملين ومتطلبات التمكين وتظهر العلاقة بشكل كبير (الطلاقة) بنسبة 51.3%، وأضعفها في

(الأصالة) بنسبة 43.6%، أما عن (الحساسية للمشكلات) فتقدر بنسبة 47.8%، وأخيرا (المرونة) فتقدر بنسبة 47.5%.

5- حسب R square يوجد أثر ايجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة (متطلبات التمكين بمحاورة: المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية) بنسبة 34% على المتغير التابع الإبداع لدى العاملين.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

- 1- على إدارة الكلية أن تعمل على تدعيم المتطلبات الإدارية من خلال تدعيم نشاطات المشاركة وتفويض سلطات والصلاحيات الكافية للأساتذة وذلك من أجل القيام بمهامهم.
- 2- العمل على توفير شبكة انترنات وقواعد بيانات تساعد على البحث العلمي.
- 3- العمل على توفير وسائل وأجهزة متطورة تساعد على أداء المهام.
- 4- الاهتمام بتطوير الأساتذة عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة، وكذا تفعيل عملية الاتصال وإتاحة المعلومات المناسبة للأساتذة وفي الوقت المناسب.
- 5- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على تعلم الأساتذة وبالتالي يؤثر على أدائهم .
- 6- الاهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات الأساتذة بخصوص أي شيء مهم والأخذ بها على محمل الجد.

خلاصة الفصل الثالث

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وكذا الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على أساتذة العاملين بالكلية ، والتي تحتوي على قسمين متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين " وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ... الخ ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة الفرضيات، حيث استنتجنا أن:

- مستوى متطلبات التمكين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتطلبات التمكين بمحاورة المختلفة في الإبداع لدى الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

خاتمة علمة

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الخدمية كالجامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد جعل عملية تسييرها عملية صعبة ومهمة تتطلب الكثير من الجهود المادية والبشرية التي تساعد في القيام بهذه العملية على أكمل وجه.

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من متطلبات التمكين والإبداع لدى العاملين كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال محاور متطلبات التمكين: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات اللوجستية)، كما تم على أساس الإطار النظري والجانب التطبيقي للدراسة توضيح دور متطلبات التمكين في تحقيق إبداع العاملين لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث أن التمكين يعنى إعطائهم الحرية في تسيير أفكارهم ومعارفهم وبالتالي التزامهم المسؤولة وفتح قنوات الاتصال وتطوير الكفاءات وهذا يساهم في زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين، وكدراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين :

1- النتائج النظرية:

- التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة والسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي داخل الفرد استغلالا كاملا.
- يواجه تمكين العاملين معوقات تظهر أغلبها في رفض أفراد السلطة والنفوذ في المؤسسة الاستغناء عن السلطة وتخوف العمال من تحمل المزيد من المسؤولية وغياب الثقة المتبادلة بين الطرفين
- يتكون الإبداع لدى العاملين من عناصر هي: الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة... إلخ كل هذه العناصر تساهم في التطوير نحو الأفضل وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة.

- يمكن الاتصال من التعبير عن اتجاهات العاملين وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تساهم في تطوير المؤسسة.

2- النتائج التطبيقية (الميدانية):

- ضرورة إدراك إدارة الكلية مدى أهمية توفير المتطلبات الإدارية والاهتمام بتفويض سلطات أكبر ومشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات الإدارية لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- ضرورة إدراك إدارة الكلية مدى أهمية توفير المتطلبات اللوجستية والاهتمام بتوفير الوسائل، الأجهزة، شبكة الانترنت، قواعد البيانات التي تساعد على أداء المهام والبحث العلمي
- ضرورة العمل على زيادة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عمل الأساتذة .
- أظهرت الدراسة أن مستوى توفر متطلبات التمكين لدى العاملين بكلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتمتعون بمقومات الإبداع التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات الباحثين ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الطلاقة ، الحساسية للمشكلات، المرونة ، الأصالة.
- يوجد أثر إيجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة متطلبات التمكين على المتغير التابع الإبداع لدى العاملين بنسبة 34% .

ثانيا: الاقتراحات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة أهمية متطلبات التمكين في تحقيق أهداف .
- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات التمكين وخاصة ذات المستوى المتوسط كالمتطلبات الإدارية، المتطلبات اللوجستية.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية التمكين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة وأثر إيجابي على العمل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع.

- تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات والموارد والأموال اللازمة لتحقيق الأهداف، فاهتمام هذه الأخيرة بتوفير كل المتطلبات يساهم في تدعيم الإبداع بشكل أفضل.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات تتعلق بمتطلبات التمكين وعلاقتها بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسات الحالية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:

- دور متطلبات التمكين في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة.
- متطلبات التمكين وأثرها في جودة الحياة الوظيفية.
- التمكين وعلاقته بتطوير الأداء الإداري.
- التمكين وعلاقته بإدارة التغيير.
- دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الإبداع وعلاقته بالتعلم التنظيمي

العراجم

أولاً: مراجع باللغة العربية

كتب :

1. احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. احسان دهب جلاب، وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
4. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
5. اسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية" دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.
6. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
7. برفين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2008.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
10. حسن موسى قاسم البناء، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005 .
12. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قائد المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، مصر، 2014.
13. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
14. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
15. زيد منير عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان-الأردن، 2014.
16. زين العابدين درويش، تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2015.

17. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
18. سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
19. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، بدون دار النشر، مصر، 2009.
20. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
21. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010.
22. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
23. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
24. كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2015.
25. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
26. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
27. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011.
28. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015.
29. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
30. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

مذكرات:

1. اريج بنت سعد بن حنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
2. إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ .
3. أمل فوزي ابراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ .
4. إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ .
5. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
6. بسام حميد أحمد اللحياني، التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م-1436هـ .
7. بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط ، مذكرة ماجستير في علم النفس(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
8. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007-2008م.
9. بن رجم إدريس، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة "دراسة ميدانية لولاية مسيلة، برج بوعرييج، سطيف"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2013-2014.

10. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009م-1430هـ .
11. حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
12. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013-1435هـ.
13. خالد ذيب حسين أبو زيد، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
14. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة نموذجاً)، مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
15. دريوش شهنياز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012م.
16. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
17. رحاب بنت يوسف الحربي، درجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014م - 1435هـ .
18. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
19. رزيقة يجياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحصنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

20. رغدة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014م-1436هـ .
21. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة "دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
22. سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
23. سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، مذكرة ماجستير في الإدارة الرياضية (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م-1436هـ .
24. شادي حمدان عطية المصري، متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة، 20015م 1436هـ.
25. صباح بن سهلة ، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
26. صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015م.
27. صلاح بن محمد بن علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة "دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتش، 2011.
28. صليحة بوضودي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015م.

29. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م-1424هـ .
30. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م - 1436هـ.
31. فهد بن عبيد بن صالح العتيبي، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015م-1436هـ .
32. كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEC -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
33. ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011-1432هـ .
34. محمد بن ابراهيم محمد الأصقعه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م-1431هـ.
35. محمد بن مسفر الشمrani، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين-دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2014م - 1435هـ.
36. محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ.
37. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة(غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016م-1437هـ.

مجالات:

1. أحمد كاظم بريس، اثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون"دراسة ميدانية لعينة من مدرءا معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد الثامن والعشرون.
2. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع بالمؤسسات العمومية "دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم" ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، 2015.
3. باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون ، 2012.
4. بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليله لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الرابع والثمانون، 2010،
5. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد2، 2012.
6. جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
7. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير- دراسة تحليلية لأراء مدرءا العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد السابع والستون، 2007.
8. شذي أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع ، العدد27، 2011.
9. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال "دراسة تطبيقية" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 7، العدد21، 2011.
10. صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز - دراسة تطبيقية الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، السنة الثامنة العدد الثاني والعشرون ، 2010.
11. صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا في الوظيفي لدى العاملين هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، 2012.

12. عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
13. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، جوان، 2014 .
14. محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 1 ، 2015.
15. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة -دراسة في جامعة واسط -، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11 ، العدد 29، 2015 .
16. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، 1999.

ملتقيات:

1. بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ملتقي دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة ، يومي 18-19 ماي 2011.
2. زكريا مطلق الدوري، بشري هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 26-28 أبريل 2004.
3. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل، 2015 .
4. شريف غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقي العلمي الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البليدة، أيام 12-13 ماي 2010.
5. طلال نصير، نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقي دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وطنية دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011.
6. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقي الأول بناء معايير التدريب ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية .
7. منور اوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 18-19 ماي 2011.

8. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، اثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 18-19 ماي 2011.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Jaya.CONGER; Rabindran. KANUNGO ;ThaEmpowrment Process:Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review ,Volume13,1988,p475
2. Joe Tidd; John Bessant; et keithe Pavit, Managment de l' inovation: intégratin du changement technologique, commercial et organisationnel ,Paris ;De Boeck, 2006.
3. Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008.

مواقع الكترونية:

1. www .univ-biskra-dz

الملاحق

قسم علوم التسيير

السنة ثمانية ماستر تسيير

موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأستاذ الفاضلالأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية منكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، تحت عنوان **دور متطلبات التمكين في تحقيق الإبداع لدى العاملين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة _بسكرة_**.

أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الإستبانة بكل دقة وموضوعية ، بحيث أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفة :

صولح سماح

الطالبة:

سعيدى سمية

السنة الجامعية: 2016/ 2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

1- الجنس: ذكر أنثي

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه

5- الرتبة العلمية: مساعد ب مساعد أ محاضر ب محاضر أ

أستاذ التعليم العالي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

القسم الأول: متطلبات التمكين

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الأول: المتطلبات الإدارية: هي الركائز الإدارية التي تحتاجها الإدارة والمتمثلة في تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة للتمكين وتحقيق الأهداف						
1	تفويض الإدارة لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2	تشجع الإدارة الأساتذة على المشاركة في اتخاذ القرار					

					تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأساتذة لتوحيد الجهود	3
					تعمل الإدارة على الاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الأداء الإداري	4
					تشجع الإدارة المشاركة في الممارسات التنظيمية لزيادة الثقة بينها وبين الأساتذة	5
المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية: هو ما تحتاجه الإدارة في عملها من تنظيم فريق العمل، تدريب العاملين والاتصال من أجل تطوير عملهم وتمكينهم						
					تزداد درجة التزامي اتجاه مهامي عندما أعمل ضمن الجماعة نظراً لوجود الاحترام والتفاهم مع الزملاء	1
					يتاح للأساتذة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم	2
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3
					يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	4
					تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في إدارة الكلية	5
المحور الثالث: المتطلبات اللوجستية: هو ما يلزم الإدارة من حوافز مادية ومعنوية ، موارد مادية وبشرية قادرة على تحقيق أهدافها						
					تتوفر المؤسسة الجامعية على وسائل وأجهزة متطورة تساعد على أداء المهام	1
					تتوفر المؤسسة الجامعية على شبكة أنترنات وقواعد بيانات تساعد على البحث العلمي	2
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	3
					أشعر بالعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في الكلية	4
					تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	5

القسم الثاني: الإبداع

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	1- الحساسية للمشكلات					
1	أطلع على الأساليب الجديدة التي تساعد في زيادة قدرتي على مواجهة المشكلات المستقبلية					
2	أمتلك القدرة على اكتشاف مسببات المشكلات التي قد تحدث في العمل					
3	أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل					
4	أضع حلولاً جديدة تساعد على حل المشكلات التي قد تحدث في العمل					
	2- الطلاقة					
1	أتحدث بكل ثقة أثناء المناقشة حول مواضيع العمل					
2	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة					
3	أستطيع أن اعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معني واحد					
4	اعبر عن مقترحاتي وأفكاري بجرية مطلقة					
	3- المرونة					
1	اسعي دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة لي					
2	أحاول دائما تجريب كل ما هو جديد ولا أطلق الحكم عليه مسبقا					
3	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقاومها					
4	أشعر بأنني دائما بحاجة لتقييم أدائي للوقوف على حقيقة عملي					
	4- الأصالة					
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأساليب متجددة ومختلفة					
2	أحاول دائما الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
3	أشعر بأنني قادر على إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
4	أشعر بأنني قادر على تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف					

شاكري لكم حسن تعاونكم

الملحق 2: قائمة محكي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة	صولح سماح	1
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة	اقتي جوهره	2
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة	جبيرات سناء	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة	شنافي نوال	4