

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-فرع بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (تسيير المنظمات)

إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

بن فرحات عبد المنعم

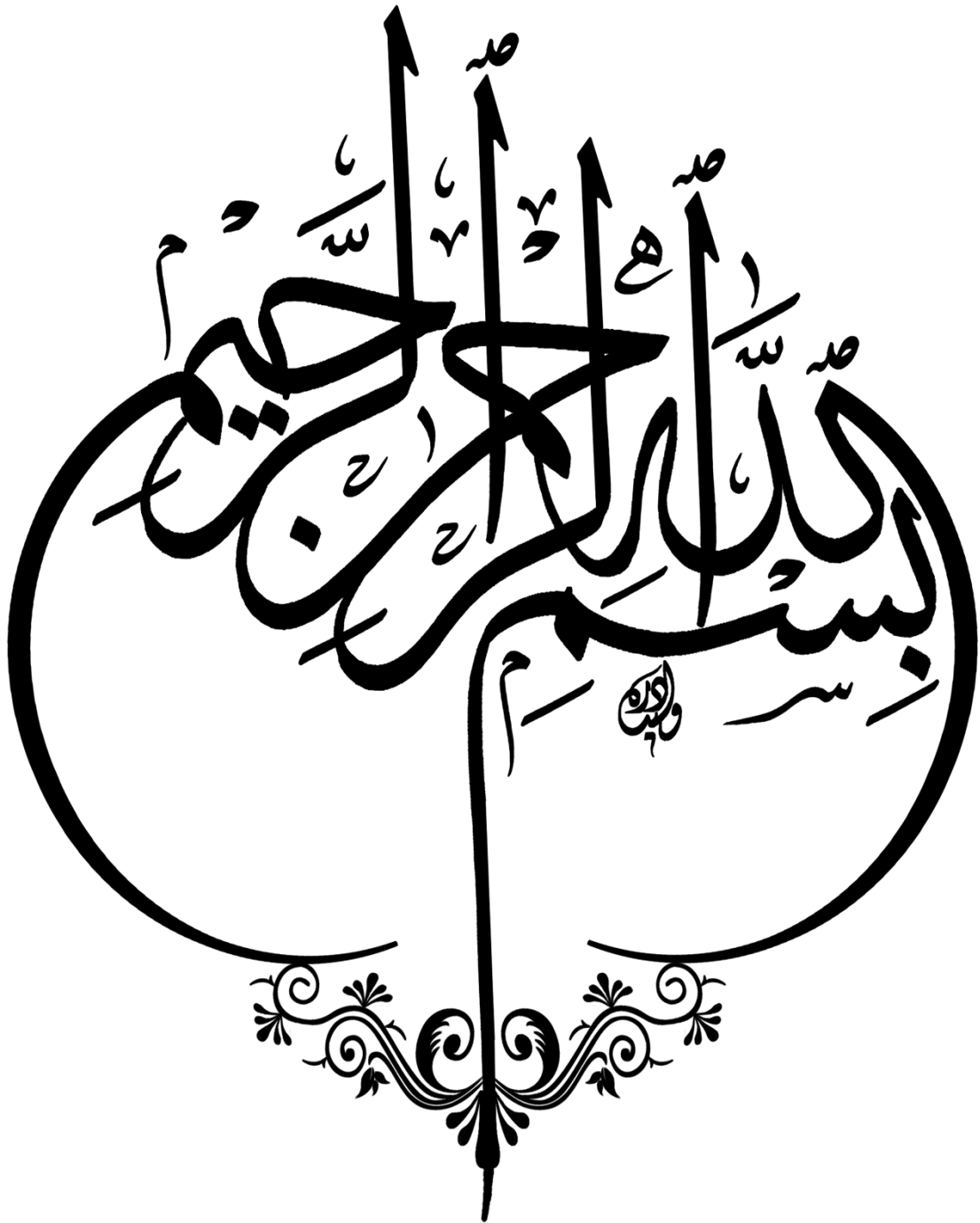
إعداد الطالب:

لعيطر بوعلام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بركان دليلة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وبعد:

أتقدم بالشكر والعرفان والامتنان لكل من قدم لي يد العون ولكل من أمدني بأرائه وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع جعلها الله في ميزان حسناته إن شاء الله .
وأقدم بفائق الشكر والتقدير للأستاذ المحترم : جعيل كمال وزوجته المصون: الأستاذة مهني

أشواق على تعاونهم وتوجيهاتهم

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف: بن فرحات عبد المنعم على نصائحه القيمة،
ولأستاذاتي: شين فيروز، أقطي جوهرة، بن عيسى ليلي، وللسيدة الفاضلة عميدة الكلية

الدكتورة جودي حنان

و لجميع موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بسكرة على تعاونهم.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما في الوجود أُمِّي أطال الله في عمرها، التي طالما
أغرقتني بدعواتها وبركاتهما، وإلى أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه الله من كل شر

إلى زوجتي رفيقة دربي وصاحبة الفضل عليا حفظها الله تعالى لي دوما سندا

إلى من شاركوني أحلى أيام حياتي إخوتي وأخواتي سندي في الحياة أدام الله عليهم
خيرهم وحفظهم من كل شر

إلى كل زملاء الدراسة عمران عبد الحكيم، راجحي فلاح، نسيم بوعافية، فرفاد

أحمد، راجحي فاروق إخوتي التي لم تلدهم أُمِّي

وأختمها بهدية الله ملائكة الرحمان مولودتي الصغيرة البكر قرّة عيني

"أنفال"

وجه الخير والسعد

لعيطر بوعلام

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية بسكرة تكون مجتمع الدراسة من 47 موظفاً حيث قمنا بالتوزيع الشخصي لـ 32 استبياناً، استردت جميعها، ولم يستبعد أي منها لصلاحيتها جميعاً للتحليل، وعلى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي *Sps. V24 (Statistical package for Social Science)* وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، التدريب والتعليم، التحفيز، المعلومات والاتصال، فرق العمل) في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - بسكرة جاء ضعيفاً، وكذا جميع الممارسات المتعلقة به، حيث جاء مستوى القبول لها متوسطاً إلى منخفض كما توصلنا على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتمكين العاملين على مستوى السلوك الإبداعي بالوكالة محل الدراسة.

ومن المقترحات التي قدمت في هذه الدراسة منح الموظفين بالوكالة الصلاحيات الكافية والمرونة اللازمة لممارسة وظائفهم، دعم وتطوير البرامج التدريبية بهدف تطوير مهارات الأفراد، ونشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في تعزيز السلوك الإبداعي وجعله أكثر فعالية ومنهجية، حيث أن ذلك من شأنه أن يجعل السلوك الإبداعي موجهاً لتطوير الوكالة وتحقيق أهدافها بدلاً من هدف تحقيق المناصب الأعلى حتى يتمكن عمال و موظفو الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تقديم خدمة عمومية أحسن في إطار المرافقة الفعالة للشباب البطال و إخراج أحسن المشاريع.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، تفويض السلطة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، السلوك الإبداعي، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

Abstract:

The objective of this study is to identify the impact of functional empowerment in its dimensions (delegation of authority, training and education, motivation and encouragement, information and communication, teams) on the creative behavior of the staff of the National Agency for Youth Employment Support. The study population is composed of 47 employees. We distributed personal data to 32 questionnaires, All of which were recovered and none of them were excluded for their validity for analysis. In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using the statistical program (*Statistical package for Social Science*) *Spss.V24* One of the most important findings was that the level of exercise of functional empowerment in its dimensions (delegation of authority, training, education, motivation, information and communication, task forces) in the National Agency for Youth Employment Support - Biskra was weak, as well as all practices related to it, Acceptance has a mean to a low. We also found a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha = 0.05$) to enable the employees at the level of creative behavior in the agency under study.

One of the proposals presented in this study is to provide the staff with the necessary powers and flexibility to exercise their functions, support and develop training programs to develop the skills of individuals and to raise awareness of the importance of empowering employees to promote creative behavior and make it more effective and systematic. To develop the Agency and achieve its objectives instead of the goal of achieving higher positions so that the workers and staff of the National Agency to support the employment of young people to provide a public service better in the context of effective accompaniment of young people and the output of the best projects.

Keywords: career empowerment, delegation of authority, training and education, motivation and encouragement, information and communication, task forces, creative behavior, the National Agency for Youth Employment Support.

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	مقدمة
ب	الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
ب	مشكلة الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
د	فرضيات الدراسة
د	أدوات الدراسة
هـ	حدود الدراسة
و	نماذج الدراسة ومصطلحات الدراسة
ز	الدراسات السابقة
ز	دراسات باللغة الأجنبية
ط	دراسات باللغة العربية
ك	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ومجال الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الوظيفي	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي
15	المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي

24	المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي
28	المطلب الثالث: أهداف التمكين الوظيفي
29	المطلب الرابع: أنواع التمكين الوظيفي
30	المطلب الخامس: خصائص التمكين الوظيفي
31	المبحث الثاني: تطبيقات التمكين الوظيفي (أبعاده ونماذجه، معوقاته)
31	المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين الوظيفي
34	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الوظيفي
37	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي
39	المطلب الرابع: نماذج التمكين الوظيفي
41	المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي
45	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي	
47	تمهيد
49	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع
49	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه
56	المطلب الثاني: أهمية الإبداع وخصائصه
62	المطلب الثالث: مستويات الإبداع ومراحلها
66	المطلب الرابع: مقومات الإبداع
67	المطلب الخامس: معيقات الإبداع
68	المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي
69	المطلب الأول: تعريف السلوك الإبداعي
73	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي
73	المطلب الثالث: حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي
73	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي
75	المطلب الخامس: معيقات السلوك الإبداعي
78	المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي
79	المطلب الأول: علاقة التدريب بالإبداع
80	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع

81	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع
81	المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة بالإبداع
82	المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالإبداع
84	خلاصة
الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
87	المطلب الأول: تعريف بالوكالة ونشأتها
87	المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
89	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
99	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
99	المطلب الأول: منهج البحث
100	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها
102	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
105	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)
107	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
107	المطلب الأول: تحليل فقرات الإستبانة
115	المطلب الثاني: قياس أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة
119	خلاصة
121	خاتمة
125	قائمة المراجع
134	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموزج البحث	الشكل رقم(01)
38	أبعاد التمكين	الشكل رقم(02)
41	نموزج ديانا تريسي للتمكين	الشكل رقم(03)
64	مستويات الإبداع	الشكل رقم(04)
70	أنواع السلوك الإبداعي	الشكل رقم(05)
72	عناصر السلوك الإبداعي	الشكل رقم(06)
98	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية بسكرة	الشكل رقم(07)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم	الجدول رقم(01)
22	الفرق بين التمكين والتفويض	الجدول رقم(02)
23	الفرق بين التمكين والمشاركة	الجدول رقم(03)
44	معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال	الجدول رقم(04)
55	أنواع الإبداع	الجدول رقم(05)
94	تصنيف الموظفين	الجدول رقم(06)
94	بطاقة تقنية خاصة بالملاحق فرع بسكرة ملحقة بسكرة	الجدول رقم(07)
95	ملحقة زريبة الوادي	الجدول رقم(01-07)
96	ملحقة أولاد جلال	الجدول رقم(02-07)
97	ملحقة طولقة	الجدول رقم(03-07)
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(08)
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم(09)
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم(10)
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم(11)
104	المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	الجدول رقم(12)
104	الخماسي <i>Likert</i> درجات مقياس	الجدول رقم(13)
105	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة البحث	الجدول رقم(14)
107	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التفويض	الجدول رقم(15)
108	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التدريب والتعليم	الجدول رقم(16)
109	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التحفيز والتشجيع	الجدول رقم(17)
110	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المعلومات والاتصال	الجدول رقم(18)
111	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد فرق العمل	الجدول رقم(19)
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات السلوك الإبداعي	الجدول رقم(20)

فهرس الجداول

115	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي وتمكين العاملين	الجدول رقم(21)
116	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	الجدول رقم(22)
116	معامل نموذج الانحدار	الجدول رقم(23)
117	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) والسلوك الإبداعي بالوكالة محل الدراسة	الجدول رقم(24)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
134	استبيان الدراسة	ملحق رقم (01)

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

في ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية البشرية، والتي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها إيجاد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، ومن هذا الاتجاه جاء الاهتمام بالموارد البشرية الداعمة لتحقيق بيئة آمنة ومناسبة وتبني استراتيجيات جديدة وفعالة. فالموارد البشرية تعد أهم وأعلى ما تمتلكه المنظمة، لأنها المحرك الرئيس لعملية الإنتاج والأرباح، ويعتبر الرأسمال البشري الكفاء الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة، تستطيع المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع، الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة.

من هنا يبرز مدخل تمكين العاملين باعتباره إستراتيجية جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، إذ يعد تمكين الموارد البشرية وسيلة جيدة لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأمثل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة، وكان من المهم الاهتمام بالفرد والتعامل معه على أنه مصدر أساسي ومهم لتحقيق التميز والتفوق.

ومما لا شك فيه أن هذه المنظمات تسعى لاستغلال قدرات مواردها البشرية والتي تعتمد كثيرا على طاقات هذه الموارد، مما يدفع بالمنظمة إلى تبني استراتيجيات معينة لكي تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات العاملين وإرضائهم، وإعطاء مواردها البشرية مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم، الأمر الذي يساهم بقوة في هذا الصدد لأن من شأنه إعطائها حرية أكبر في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة والابتكار، وتضييق الفجوة بين الإدارة والأفراد.

فالتمكين عبارة عن مفهوم جديد تقدم الموارد البشرية من خلاله أفكارها وتطلق العنان لخبراتها وجهدها، إذ تتمكن من الاستفادة من القدرات الجوهرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تؤدي الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والنجاح لذا كان من الضروري الاهتمام بتطوير هذه الموارد وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت آثارها على أساليب إدارة العنصر البشري مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطوير التكنولوجي، كل ذلك ساهم في ظهور اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية، ومن هنا أصبح التمكين الصوت الحقيقي للعاملين الذي يحقق النجاح التنظيمي للمنظمة ويمنح الحرية للعاملين ويزودهم بالمهارات والمعلومات، فازدياد تمكين الإدارة يزيد من ولاء العاملين وبالتالي تشجيعهم على تنشيط سلوكياتهم الإبداعية بالعمل.

ولدراسة التمكين الوظيفي وأثره في السلوك الإبداعي أهمية خاصة في القطاعات المشتركة حيث أن التمكين يعمل على تنشيط السلوك الإبداعي لدى الفرد وتوجيهه واستمراره.



ولعل نجاح هذه المنظمات يعود في كثير من الأحيان إلى إبداعات مواردها البشرية في التعامل مع التغيرات البيئية وتكييفها لصالحها، ويعتبر الإبداع من العمليات الأساسية والحيوية في المنظمات المعاصرة، ومن الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة من خلال مواكبة التغيير البيئي وتطوير المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك فإن إعداد المؤسسات وتمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً. وعلى هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة "أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة".

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

مشكلة الدراسة

بالرغم من دور الإدارة العليا للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المتمثلة في تطوير قدرات الأفراد العاملين لديها من خلال التكوين المستمر للأفراد باعتباره ثقافة المنظمة الرئيسية، مما استلزم عليها تخصيص مبالغ مالية هائلة لهذا الباب كذلك تخصيص فريق متنوع و كبير من النخبة كمطربين و مؤطرين رئيسيين من اجل إحداث الفرق بين الماضي و الحاضر في العملية النهائية لدراسة المشاريع للشباب أصحاب الشهادات التي أثبتت تحول كبير نحو الأحسن من جانب المرافقة مقارنة بالسنين السابقة غير أن الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد يفرض تحديات أكبر من كل هذا حتى يتسنى التكفل الأمثل و الأجدد للوصول إلى مخرجات (مشاريع اقتصادية) ذات جودة و مردودية اقتصادية و اجتماعية ثقافية تقليدية فنية أو حتى ذات قيم دينية مما تعطى دفعا قويا لكل المكونات و المركبات على المستوى الشخصي الفردي أو العام المجتمعي أو حتى البلد ككل.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

❖ ما هو أثر التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب؟

تنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما يتمثل أثر تفويض الصلاحيات السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؟
- ✓ فيما يتمثل أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؟
- ✓ فيما يتمثل أثر التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؟
- ✓ فيما يتمثل أثر المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؟

✓ فيما يتمثل أثر فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي لدى العاملين للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
2. التعريف بالسلوك الإبداعي لدى العاملين للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
3. التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لموظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
4. تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
5. تقديم التوصيات العملية والعلمية اللازمة بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب نظراً لدور السلوك الإبداعي كضرورة أساسية في نجاعة ونجاح وتنوع استثمارات الشباب البطل أصحاب الشهادات حاملي المشاريع.
6. تقديم إطار شامل يوضح مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده وأثره على السلوك الإبداعي في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
7. تحديد معوقات التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
8. محاولة إبراز الفروق في أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
9. محاولة التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية التالية الذكر (الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر، الوظيفة) على أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة من أهمية الإطار أو المؤسسة التي تطبق عليها الدراسة، وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

1. الحاجة لتحقيق ربط مباشر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. بحيث يمثل السلوك الإبداعي عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات وتحقيق التميز والمنافسة.
2. إبراز أهمية التمكين الوظيفي ودوره في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين، من خلال تحليل النتائج.
3. تقديم توصيات بضرورة تبني السلوك الإبداعي عند العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

4. أثبتت الدراسات الأجنبية نجاح أسلوب تحليل أهمية التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي مما يستدعي من المنظمات تطبيقه مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة والملائمة.

فرضيات الدراسة

❖ **الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة بين التمكين والإبداع (لأنه لا أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده سواء كان تفويض صلاحية مشاركة في اتخاذ القرارات أو تحفيز ذاتي بيئة العمل وبناء الثقة).
وتتفرع تحتها مجموعة الفرضيات الثانوية:

1. لا يوجد أثر لبعده (التفويض) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
2. لا يوجد أثر لبعده (التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
3. لا يوجد أثر لبعده (التحفيز والتشجيع) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
4. لا يوجد أثر لبعده (المعلومات والاتصال) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
5. لا يوجد أثر لبعده (فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أدوات الدراسة:

منهج الدراسة:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** يبين المنهج الوصفي مختلف المراحل والخطوات التي يعتمد عليها الباحث في أعداد البحث، للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته أي موضوع بهدف التعرف على أسبابها ومحاولة تقديم الحلول الملائمة لها، وبناءً على ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- **أسلوب دراسة الحالة:** وهو الأسلوب الذي من خلاله يستطيع الباحث اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، وذلك من أجل تقييم أثر التمكين على السلوك الإبداعي في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وذلك من خلال عينة من فروع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بسكرة، وذلك بواسطة مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

➤ **المصادر الأولية:** تتمثل في بطاقات الاستبيان التي تم توزيعها لغرض جمع البيانات والمعلومات من عمال وموظفي فرع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

➤ **المصادر الثانوية:** التي تتمثل في الكتب والمجلات، الملتقيات، الدراسات السابقة، والمذكرات.

كان من الضروري استخدام المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، وذلك من أجل الوصول إلى إجابات واضحة وصحيحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، فقد قمنا بتوزيع بطاقة الاستبيان على عينة من مؤسسة وفرع من فروع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وكالة ولاية بسكرة، ولقد قمنا بمقابلة شخصية لبعض العمال والإطارات للمؤسسة محل الدراسة، وتحليلها عن طريق برنامج Spss.

حدود الدراسة

تتكون حدود الدراسة من النقاط التالية:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين متغيرين، التمكين الوظيفي كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع لدى العاملين.

2- الحدود المكانية: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

3- الحدود البشرية: شملت عينة من موظفي مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

4- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية 02 أبريل 2019 من إلى غاية 14 ماي 2019

5- الحدود النظرية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (التفويض، التدريب والتعليم،

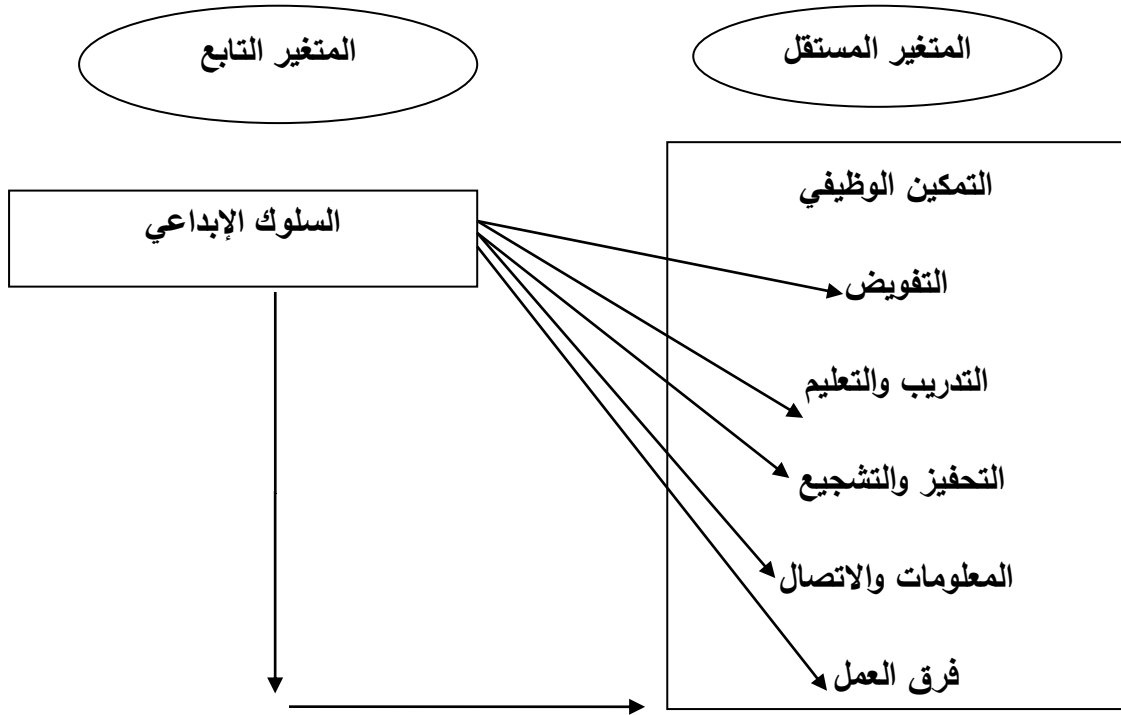
التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. تتحدد نتائج الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى موضوعية استجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية.

نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي أبعاد التمكين الوظيفي وتتمثل في (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل). أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي.



الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

التعريفات الإجرائية:

- التمكين الوظيفي: هو إعطاء صلاحيات أوسع لعمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وبالتالي حرية في العمل أوسع من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشجع السلوك الإبداعي لديهم ومن ثم قياسها بأبعادها الآتية:
- تفويض الصلاحية: هي عبارة درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته ومنحها للعاملين لأداء المهام المكلفين بها.
- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي العملية التي تصف مدى إدراك القائد لقدرات موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وقدرتهم في المشاركة لاتخاذ القرار.
- التحفيز الذاتي: وهي عبارة على درجة الشعور بالرضى لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتثمين الجهود المبذولة من طرفهم.

- بيئة العمل: وتعني جميع الظروف الخارجية والداخلية المحيطة بالعمل والعمال والتي لها التأثير المباشر والغير مباشر على نوعية الخدمة المقدمة كمشاريع ذات مردودية اقتصادية وقدرة تنافسية.
- بناء الثقة: وهي مدى الأريحية المتبادلة بين طرفي المنظمة (الإدارة والهيئة العاملة) في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- السلوك الإبداعي: ويمثل نوعية السلوك الإبداعي المتميز الناتج عن تصرفات العمال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والذي هو عبارة عن النتيجة النهائية لمجموعة القرارات التي يتخذها العمال، ابتداءً بادراك وتحليل الموقف الآني فتجميع المعلومات اللازمة لذلك مروراً بتقييم البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل ثم اعتماد السلوك اللازم.
- التمكين النفسي: هو الحافز الداخلي الجوهري والذي يقاس من خلال عدد من المدارك تشمل (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم.
- الإبداع: عملية عقلية يتم من خلالها الاستثمار في الصعوبات، فحوات المعلومات، والعناصر الغائبة، وانحراف شيء ما، إيجاد العلاقات وعمل تخمينات وصياغة فرضيات، هذه العملية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد.
- المخاطرة: وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عنها.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي

وحتى نتمكن من الإحاطة بجميع نواحي وجوانب هذا البحث كان من الضروري الرجوع أي الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون في هذا المجال وقد استعرضنا بعضاً منها من كما هو موضح في هذه الدراسات:

❖ الدراسات باللغة الأجنبية

1) دراسة *Scot & Reoinaid* (1994) بعنوان: *"Determinants of Innovation Behaviour"*

هدفت إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات، وعالقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن

النموذج المطور استطاع تفسير (37) % من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية، كذلك وهو ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

(2) دراسة *David & Jeffery* (1996) بعنوان:

“A Theoretical Framework linking Creativity Empowerment and Organization Memory Creative and Innovation Management”.

وقد قاما بجمع البيانات من (08) منظمات وتوصل الباحثان إلى أن العاملين المتمكنين كانوا أقدر في إبداعهم في التعامل مع المشكلات كذلك تبين أن التنظيمات التي تمكن العاملين فيها كانت أكثر رضا لعملائها وأقل ضياعاً للموارد وأجود في إنتاجها من السلع، بالمقابل التنظيمات التي ترفض التمكين كانت أقل تقبلاً للتغيير والإبداع.

(3) دراسة *Hung*، (2005) بعنوان ***A Correlational Study between junior High Teacher Empowerment and job Satisfaction Kaohsiung, Schol Area of Taiwan***

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين مدرسي المدرسة الابتدائية على الرضا الوظيفي في تايوان وأثر المتغيرات المعدلة (العمر، المؤهل العلمي، حجم الدراسة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، في حين أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن من (أبعاد الرضا الوظيفي) والتمكين الإداري، وأخيراً ليس هناك أثر للمتغيرات المعدلة على التمكين الإداري.

(4) دراسة *Emerson*، (2008) بعنوان "العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة التوجيهية ونوع الصناعة، وقد تمت الدراسة على (9) منظمات عاملة في ولاية تكساس الأمريكية، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجه المتاح من القيادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين.

(5) دراسة *Carter*، (2009)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، واستخدم الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا تم تمكينهم في الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء أعمالهم وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، ومن نتائج هذه الدراسة:

- أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية.
- أهمية تحسين أهمية قياسه.
- التفكير النظامي ساعد المديرين في عمليو صنع القرارات.
- a. الكثير من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام.
- b. التمكين يشجع الابتكار والإبداع، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ مناسب للتعلم والإنجاز.

(6) دراسة *Manager Empowering Employees*

هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين، وقد قام الباحث بأخذ عينة من مجموعة من المديرين والموظفين من (310) شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين، وطرحت أسئلة حول إنتاجية الموظفين عندما يكون لهم تحويل من قبل الإدارة وأهمية زيادة أداء الموظفين، وقياس أدائهم وكذلك أهمية الاجتماعات، بالإضافة لمنهجية صنع القرار الإداري، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لبعض النتائج: إن معظم الموظفين أكثر إنتاجية عندما يكونوا مخولين من قبل الإدارة، وأثبتت الدراسة إلى أن معظم الشركات تعمل باستمرار على حدوث اجتماعات للعاملين حول كيفية اتخاذ القرار بالمشاركة ما بين العاملين والمدراء، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يولد زيادة الإنتاجية وينمي الروح المعنوية والالتزام، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع، وأخيرا غرس القيم المشتركة لتعزيز وتوفير المناخ الملائم للتعلم والإنجاز.

❖ دراسات باللغة العربية

1) دراسة البشاشبة (2008) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

حيث قام الباحث من خلالها باستخدام إستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (385) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات، والقدرات، تنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات) وفي المحصلة أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية دورهم في المنظمة لتحقيق أهدافها بنجاح.

2) دراسة راضي (2010) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في العراق".

حيث قام الباحث بتوزيع إستبيان كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظف يعملون في الكلية، حيث شمل التمكين الإداري الأبعاد التالية (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب،

الاتصال الفاعل، والتحفيز) واشتمل إبداع العاملين الأبعاد التالية (روح المحازفة، المرونة، الإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وتمخضت الدراسة عن بعض النتائج من أهمها وجود عالقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، كذلك برهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

3) دراسة المبيضين، الطراونة (2010) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك البنوك. كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ أعداد أفراد العينة (391) موظفاً، ولعل من أهم نتائج الدراسة بأن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوك إبداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض السلطة، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تطبيق إدارة عمل الفريق، و الثقافة الداعمة، التدريب والتعليم).

في السلوك الإبداعي للعاملين في تلك البنوك، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي للعاملين. وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ولعل من أهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ التمكين الإداري في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية.

4) دراسة العجمي (2012) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده (اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التدريب التطوير ثقافة العاملين، والعمل الجماعي) وبين الإنتاجية، وأشارت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية بالشركات المساهمة الكويتية تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمديرين العاملين في الإدارات العليا (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال من خلال الدورات المتخصصة.

5) دراسة السجاري (2012)، عنوان " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت حيث تم تطوير إستبيان وزعت على عينة مكونة من (216) موظف، واستخدمت من خلالها الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة ومنها وجود عالقة إرتباطية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت، أضف إلى ذلك إرتفاع مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك المؤسسات كذلك بينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في تلك المؤسسات تعزى للجنس لصالح الإناث وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديه خبرة من (11-15 سنة) وتعزى للمسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي بفئات أخرى 3 ولقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل الكفاء مع التقنيات الحديثة لتتوافر الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل ، وبما يؤدي إلى زيادة أفاق السلوك الإبداعي لدى العاملين .

6) دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمدي (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة -".

إلقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لأي منظمة تبحث عن التميز والريادية في الأداء وهو السلوك الإبداعي من خلال ربط التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة بالسلوك الإبداعي ولقد إنفردت هذه الدراسة بهذا الجانب، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث- التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وفي إحدى القطاعات الاقتصادية الاستثمارية المهمة في البيئة الأردنية وهو (القطاع السياحي) وينعكس جوانب تميزها في أنها تناول قطاع مختلط (حكومي وخاص)، وأنها أجريت في البيئة الأردنية بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال طرح الدراسات السابقة حول موضوعي التمكين والسلوك الإبداعي نلاحظ أن معظم الدراسات تنفق على وجود أثر للتمكين الإداري من عدد من متغيرات الأداء التي تتمثل في القيادة، الأداء، السلوك الإبداعي، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء، كما نجد أن الدراسات السابقة تناولت هدفا مشتركا مع الدراسات الحالية في قياس مستوى التمكين في المؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى أنها اعتمدت على أسلوب الإستبانة كأداة في

البحث وجمع المعلومات عن الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتميزت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت بين التمكين والسلوك الإبداعي في منظمة خدمتية عامة تابعة للدولة، وليست مؤسسات خاصة، وأيضاً نجد بأن الدراسات التي ربطت بين التمكين والسلوك الإبداعي ليست كثيرة، ووجود اختلاف كبير بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لأن كل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، وعموماً ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

✓ إلقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لأي منظمة تبحث عن التميز والريادة وهو

السلوك الإبداعي من خلال ربط التمكين الوظيفي بأبعاده بالسلوك الإبداعي

✓ تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تتمثل أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة إضافة إلى أنها مكنتنا من ضبط متغيرات الدراسة، بحيث كان المتغير المستقل: التمكين الوظيفي، والمتغير التابع: السلوك الإبداعي، ضبط المصطلحات الأساسية لموضوع الدراسة، والتعمق في الموضوع، الاطلاع على المنهج المستخدم في الدراسة مما يفتح المجال للباحث لإعداد المنهجية للدراسة، بالإضافة أنه الدراسات السابقة ساهمت وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وضبط أسئلة أبعاد متغيرات الدراسة، وكذا الإلمام بالنتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسات مما سهل على الباحث السير في الدراسة الحالية بكل سلاسة.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتمكين الوظيفي

تمهيد

إنه وفي ظل التغيرات الحاصلة المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال بسبب التطورات الحاصلة في المجال المعرفي والتكنولوجي في مختلف المجالات، تعد المنظمات أداة حيوية هامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ، ونجد العنصر البشري يشكل حجر الزاوية، ونجد هذه المنظمات تسعى لمواكبة النمو والتطور وأصبحت مجبرة على النظر في هذه البيئة الجديدة وكان لابد لها من الإستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وفهم قواعد البقاء ومحاولة التأقلم في هذه البيئة، والسير على طريقة النمو والاستمرار التي من شأنها تعزيز قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري، مما يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإظهار قدراته وأفكاره الإبداعية، والمنظمات الرائدة تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة وفي ظل هذه التغيرات تبرز الحاجة إلى الإبداع، إذ نجد المنظمات الآن تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي، الذي يعد من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة، حيث يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري، ويعتمد هذا المفهوم بشكل عام على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، ولهذا فقد أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، وعليه فالتمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك لدى العاملين . وإن ما يثير الفرد ويجرّكه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمثل التمكين المحرك الأساسي لها، وبالتالي ينعكس إيجابيا على السلوك الإبداعي لديه، وبالتالي نجاح المنظمة واستمرارها، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة ببيتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت، ومن خلال هذا الفصل سنتناول بوضوح مفهوم التمكين بشكل أوسع وأكثر وضوح من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي.

المبحث الثاني: تطبيقات التمكين الوظيفي وأبعاده، نماذجه، معوقاته.

المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي

اتسمت أفكار أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة ولاقى اهتماماً من مختلف الباحثين كونه من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في بيئة إدارة الأعمال، فلقد شهد العالم تطورات هائلة شملت مختلف نواحي الحياة والتي كان لها انعكاسات على بيئة الأعمال بشكل عام مما دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز وهو ما تطلب الاهتمام بالإنسان وتبني فكرة التمكين والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة هذه المنظمات وذلك من خلال دوره في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين في تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف، ومن هنا سنتطرق إلى مفهوم التمكين الوظيفي، حيث سيتم في هذا المبحث تناول المعنى اللغوي لمصطلح التمكين، كما سيتم التعرض لأهميته وأهدافه وأنواعه وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي:

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة. (حولة خميس عبيد، 2003، صفحة 87)

والتمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته في بداية التسعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة للتطور المستمر في المحيط والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمة، وباختصار وقت اتخاذ القرار وعلى المدير أن يركز على العاملين لديه ثم على المؤسسات المنافسة، لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحسين أدائها، فإن المنظمات تتسارع اليوم لتبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين، وتحرير العقول من الافتراضات التي لم تعد تتلاءم متطلبات مجال الأعمال اليومي وقد اختلفت وتعددت التعاريف لمفهوم التمكين ومن أهمها:

تعريف التمكين:

1_ لغة: ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكن أي جعله قادراً على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز أو إعطاء الحكم والقوة، وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان عشر مرة، بثمان ألفاظ، (وهي: مكناهم، مكناكم،

مكننا، أمكن منهم مكين، مكنتي يمكن، نمكنن)، جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة. (تلخوخ سعيدة، 2014، صفحة 3)

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى "المكن" فيقال فلان ذو مكنة أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء، وجاء في معجم لسان العرب لابن منظور أنه مصدر لفعل "مكن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكته من الشيء أي علا له سلطانا وقدره وسهل له وليس عليه. (ابن منظور محمد بن مكرم، 2010، صفحة 412)

أما في معجم ويبستر فيعرف التمكين على انه منح السلطة الرسمية الو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة الطرفين: هما القوة (القائد) والممنوح له (العامل). (هشام محمد سلامة أبو عمرة، و نضال محمد عبد الجليل الزطمة، صفحة 117)

أما معجم محيط المحيط جاء الفعل "مكن" الشيء معناه قواه وتنه ورسخه و"إستمكن" من الأمر أي قدر عليه واستطاع وظفر به. (بطرس البستاني، 1998، صفحة 859)

والتمكين يعني التقوية والتعزيز، وهو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعرفة وحميتهم في حالات السلوك الطارئ خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين. (مازن عبد العزيز، 2006، صفحة 1)

التمكين تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكّن الإنسان لما يشاء، ومن يمكّن للإنسان ما يشاء.

والناظر في موارد هذا اللفظ، يميز بين صيغتين له: صيغة التمكين في الشيء، وصيغة تمكين الشيء ويمكن توضيح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم. (فوزية برسولي، 2017/2018، صفحة 4)

الممكن له	الممكن	معنى التمكين	نص الآية	السورة	
عاد قوم هود	الله تعالى	القوة والسلطان وسعة الرزق النفوذ والمنعة المال والقوة	(أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ تُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا..)	الأنعام الآية 06 الجزء 7 ص 128	01
الناس جميع	الله تعالى	التوطئة والتمهيد والتسخير	(وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ).	الأعراف الآية 10 الجزء 08 ص 151	02
يوسف عليه السلام	الله تعالى	مكانا عاليا ثابتا وثبتنا مركزه وقويناه ليزداد علوا وتمكنا	(...وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ عَلِيمٌ عَلِيمٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ).	يوسف الآية 21 الجزء 13 ص 02	03
يوسف عليه السلام	الملك (فرعون)	صاحب المكانة العالية نافذ القول والمؤمن على كل شيء	(قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ).	يوسف الجزء 13 الآية 54 ص 24	04
الإسكندر المقدوني (ذي القرنين)	الله تعالى	ثبتناه وقويناه مركزه	(وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ).	يوسف الآية 56 الجزء 13 ص 24	05
الإسكندر المقدوني (ذي القرنين)	الله تعالى	يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه).	(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا).	الكهف الآية 84 الجزء 16 ص 03	06

الإسكندر المقدوني (ذي القرنين)	الله تعالى	المال والقوة	(قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا).	الكهف الآية 95 الجزء 16 ص 30	07
المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة	الله تعالى	السلطان في الأرض	(الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ).	الحج الآية 41 الجزء 17 ص 337	08
المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة	الله تعالى	التقوية والتثبيت	(وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا...).	النور الآية 55 الجزء 18 ص 357	09
بني إسرائيل	الله تعالى	القدرة على ارض واهل مصر فسرا استلاء متمكن قادر.	(وَتُكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ).	القصص الآية 6 الجزء 20 ص 38	10
كفار قريش	الله تعالى	وطأنا لهم ومكناهم فيه بحرمه البيت الحرم وتجمع الأموال والثمرات من كل جهة	(أَوَلَمْ نُكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ الثَّمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا	القصص الآية 57 الجزء 20 ص 38	11
عاد قوم هود اهل مكة	الله تعالى	إدراك المعرفة القوة	(وَلَقَدْ مَكَّنَاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً...).	الأحقاف الآية 26 الجزء 26 ص 5	12
جبريل عليه السلام	الله تعالى	المكانة الرفيعة والشرف	(ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ).	التكوير الآية 20 الجزء 30 ص 586	13

المصدر: فوزية برسولي، مرجع سابق، ص 5.

وبالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة *Invest* في *Webster* ، نجد أنها تعني منح القوة *Empower* أو

إعطاء قوة شرعية لشخص ما.

و التمكين في اللغة الإنجليزية *Empowerment* (Patrick Migneault)

Em: طريق البلوغ للسلطة

Power: وتعني القوة والسلطة

Ment: وتعني الوصول للسلطة

2- اصطلاحا: يعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة

وكفاءة وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر. (أيمن حسن ديوب، 2014، صفحة 204)

ويعرف بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب، والتخطيط والرقابة على

مهام وظائفهم من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. (بلال خلف

السكرانة، 2014، صفحة 300)

وقد عرف **مورال ومرديث**: التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من

خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (K.l, Murrll, & Meredith, 2000, p. 110)

بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً (*Ginnodo, 1997*) وعرفه جيندو

مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. (B, Ginnodo, 1997, p. 56)

وعرف (المصطفى 2005) التمكين على انه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين

كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة. (محمد سعيد جوال، صفحة 210)

فقد عرف التمكين بأنه " العملية التي من خلالها يتم منح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا (*Brown*) أما قادرين

على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتعد هذه الآلية الحديثة بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات".

(أبو بكر بوسالم، 2005، صفحة 5)

فقد بين (المدهون، 1999: 17) أن التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة

أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها. (عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد

أحمد، 2013، صفحة 165)

التمكين على انه فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط (*Blanchard*) وعرف الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة. (محمد فريشي ولطفة أحمد ألسبتي، 2015، صفحة 65)

ويعرفه (جلاّب، 2011) على أنه مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها. (إحسان دهش جلاّب و كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، صفحة 24)

ويشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة أو المسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة. (كرمية توفيق، 2008/2007، صفحة 60)

كما يعني التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها ليتخذوا القرار ويقوموا فقط بتنفيذه. (كرمية توفيق، 2008/2007، صفحة 61)

والتمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. (زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009، صفحة 27)

وهو أيضا تحديد المسؤوليات للعاملين وتشجيعهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم بها دون إشراف مباشر عليهم وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة. (عامر خضير الكبيسي ، 2002، صفحة 135)

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أنها جميعا تصب في الاتجاه الداعي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشاكلهم التي تعترض أدائهم.

أما من جانب النفسي فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، بالرغم من أنه لا يوجد اتفاق معياري حول تعريفه، نجد أن هناك تعريفات تعكس وجهة النظر المختلفة ومن بينها: (أبا زيد، رياض، 2010، الصفحات 7-8)

عرفه *carol 2004* "أن التمكين النفسي فلسفة و طريقة تفكير، ويعكس القيادة الديمقراطية و يدفع القرارات إلى الإدارة الدنيا".

وعرفه *Carless,2004* بأنه " أسلوب إداري ولكنه شعور ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين، وإنما هي أشياء ذاتية متصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه".

كما عرفه *Pitss,2005* بأنه "شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم، وأن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف".

ويقول *Menon,2001* نتيجة للتعريفات المتعددة النفسي فإنه يمكن تلخيصه كالتالي:

- ✓ أن التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ التمكين النفسي ليس بناء عالمي يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة للتطبيق.
- ✓ يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة (أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية)
- ✓ التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعورا مختلفا نحو التمكين وليس موجودا أو غير موجود.

كما نلاحظ أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف.

3- الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:

توجد بعض المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم التمكين، ويمكن توضيح الفرق بينها من خلال العناصر

التالية:

أ- تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف

التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجدد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات على المشاع بين الإدارة والعاملين. (جعفر، أبو القاسم أحمد، 1991، صفحة 124) ويمكن توضيح الفرق بينهما كالتالي:

الجدول رقم(02): الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق واسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية على من فوض
الرقابة	رقابة ذاتية وذلك ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المؤسسة	رقابة مباشرة تدرج تحت رقابة المديرين لتسير الأعمال
المعلومات	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركتها كافة المستويات الإدارية	السماح بقدر يسير من المعلومات التي تكفي لتنفيذ المهام المطلوب تحقيقها
المحاسبة على الأخطاء	ان أخطأ العامل عليه ان يجد السبب ويعالجه	إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيار استراتيجيا مستمرا	التفويض يكون مؤقتا

المصدر: توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في

الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 17.

ب- التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى الباحثين حول مفهوم التمكين والمشاركة، وذلك بسبب وجود أصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملون والمدراء بطرق مختلفة، إلا أنها تبقى الخطوة الأولى لتمكين العاملين، كما يعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات، ويرى (Lashely, 2001: 49) بأن مشاركة العاملين هي المنظمة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساهمة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. (هشام محمد سلامة أبو عمرة، و نضال محمد عبد الجليل الزطمة، صفحة 120)

ومن خلال الجدول التالي سنوضح الفرق بينهما:

الجدول (03): الفرق بين التمكين والمشاركة

أساس المقارنة	المشاركة	التمكين
أسلوب العمل التنظيمي	المهرومية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج مقترحات وحلقات الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع العملية المتعلقة بالقرار جهودهم بمثابة مدخولات للقرارات الاستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهود الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	خلق بيئة لعمل الفريق للعمل بحرية واستقلالية

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق، عمان، 2002، ص 139.

ج- التمكين والإثراء الوظيفي: يعد مفهوم الإثراء الوظيفي أنه: "إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله،

والحصول على معلومات حول نتائج أعماله، الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة بعكس التمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.

(قرط ناصر، 2018/2017، صفحة 16)

هـ- التمكين واللامركزية: تعرف اللامركزية بأنها "عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، والتمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين. (عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016، صفحة 17)

المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي

تكمن أهمية التمكين، في تحقيقه للمنظمات والأفراد على حد سواء مزايا وفوائد عديدة وتتمثل في التالي: (محمد

ذيب الأبيض ومحمد أحمد الطراونة، 2011)

__ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

__ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي.

__ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة.

__ تبين مما لا يدع مجالاً للشك أو الريب بأن العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال

الأعمال مؤخراً، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإنتاج اللحظي والتحسين

المستمر، لم يجدوا بدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم.

__ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.

__ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

كما يرى العديد من الباحثين ان التمكين يحقق العديد من الفوائد لكل من المنظمة أو الأفراد ونذكر ما يلي:

أ- بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم

للتركز في الشؤون الاستراتيجية، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل. (بلال خلف السكارنة،

2014، الصفحات 304-305) ورفع مستوى الإنتاجية وذلك على المستويات الإدارية الدنيا كما أشارت إليه

الدراسات وأكدته.

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، لما للتمكين من منح زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ.
- تحسين جودة السلع والخدمات.

● تحقيق الميزة التنافسية. (بن تريح إبراهيم، 2017-2018، صفحة 14)

ويرى (إيميكير) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:

● زيادة التعاون على حل المشكلات.

● ارتفاع القدرات الإبتكارية.

ب- بالنسبة للفرد: يعتبر التمكين من أهم المداخل التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية، وتعتبر ممارسات التمكين

عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس

ذلك على الأداء الكلي للمنظمة، وللمتمكين عدة فوائد تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كالآتي: (مها مهدي

قاسم، 2005، صفحة 25)

عندما يتم منح القوة والسلطة للموظفين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر

الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية. ونجده يحقق المزايا التالية:

(William,Umiker, 1992, p. 233)

● إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

● ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

● ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

● إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

● ارتفاع الدافعية الذاتية.

● تنمية الشعور بالمسؤولية.

ج - بالنسبة للمدراء:

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو

يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، ويجمع المدراء بميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما

يساعد كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة ، كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقته بمروسيهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي، يحافظ على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير. (جمال أبو المجد محمد، 2008، صفحة 33)

ويمكن تلخيص أهمية التمكين في النقاط التالية: (زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009، الصفحات 29-30)

- يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم.
- يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
- يجعل التمكين المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.
- كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- التمكين ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009، الصفحات 29-30)
- التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفرق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقبلي وروح المبادرة. (يحيى سليم محمد، 2006، الصفحات 7-12)
- يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشاركة مسؤولية وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب للناس وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته).

إن ما يسهم توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤولا عنه أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشاكلته مثال ذلك: موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون. (عطية حسن أفندي، 2003، الصفحات 25-26)

الفرع الأول: أسباب تمكين العاملين

أوضح العديد من الباحثين الأسباب التي دفعت المنظمات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها قائمة على منح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وكذا منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق كفاءة عالية بالنسبة للمنظمات وتحسين جودة الخدمات والمنتجات ودعم الموقف التنافسي للمنظمة. (إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، الصفحات 45-48)

(*Daft, 2001*) إلى وجود دافعين أساسيين لتمكين الأفراد في المنظمة، وتتمثل كالتالي :

1- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

2- التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

أما (*Gupta, 2008*) فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي الأتية:

1- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتحديات البيئية.

2- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة

3- طبقا لنظرية (Y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.

4- يغير التمكين الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية.

5- وترى (عارف 2007) أن دواعي التوجه التنظيمي نحو التمكين يكمن في ما يلي:

1- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

- 2- تغيير توقعات الأفراد.
- 3- تغيير توقعات المستهلك.
- 4- التغيير في النسق ألقيمي للمجتمعات.
- 5- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
- 6- إعادة هيكلة المنظمات.
- 7- المنافسة الشديدة. (إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، الصفحات 45-48)

المطلب الثالث: أهداف التمكين الوظيفي

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم. (عطية حسن أفندي، 2003، صفحة 25)

التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في: (سنا عبد الكريم الخناق، 2005، صفحة 42)

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.

- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
 - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
 - القدرة على المنافسة.
- يقول (سيد2005) أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعادلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة، أو المستفيدين من نشاطاتها، ويمكن تلخيص أهداف التمكين في النقاط التالية: (شرف عقون وليلى بوحديد، 2017، صفحة 351)

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين.
- خفض تكلفة الغياب ودوران العمل.
- زيادة تحسین أداء العاملين وجودتهم.
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- مساعدة العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- مساعدة العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- مساعدة العاملين في حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

المطلب الرابع: أنواع التمكين الوظيفي

قسم (Souminen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع وهي كالتالي: (سعيد بن شعبان حامد،

2004، صفحة 6)

أ- **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر

المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد

وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في

أداء العمل.

ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الخامس: خصائص التمكين الوظيفي

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال، ويتحقق في عدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار كذلك يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات بالإضافة يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ويعطي الأفراد السلطة الكافية وفي مجال خدمة العميل ويجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، ومن هنا نستخلص خصائص التمكين في النقاط التالية: (عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016، صفحة 18)

يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه: حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية

للمتمكين والتي تشمل: (مطر عبد المحسن الجميلي، 2008، صفحة 156)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

المبحث الثاني: تطبيقات التمكين الوظيفي (أبعاده ونماذجه)

المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين

❖ أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

❖ أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (*Cognitive*) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

❖ أسلوب تمكين الفريق:

يرى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلا التعاون الجماعي والشاركة.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع لنطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق. (يجي

سليم ملحم، 2006، صفحة 40)

❖ مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمهيدا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره (*Edward Deming*) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، ومن خلال الخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من الخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

❖ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (*Honold, 1997*) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا أنا "اليوم أشعر بالتمكين" فذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

(يجي سليم ملحم، 2006، صفحة 41)

وهناك عدة طرق اقترحتها *Davis* للتمكين، وهي: (محمد فاتح الجهني، 2011، صفحة 52)

➤ **التمكين من خلال المسؤوليات:**

على شرط أن تكون المسؤولية المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمدير فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن من شأنه خدمة المنظمة، فيسعى التمكين إلى الغرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العمليات المنظمة كلها وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة. (محمد فاتح الجهني، 2011، صفحة 52)

➤ **التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين المدير بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها الأنظمة، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المنظمي، والقدرة على اتخاذ القرارات القيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين، لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب، بل لكونه قائداً منظماً يتوقع منه تنمية المنظمة.

➤ **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

➤ **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعل هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه له ومراعاته، ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقادم في المنظمة، فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في المنظمة، يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل التمكين.

➤ **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على الموظفين حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن تكون لديهم المعلومات والمعرفة الكافية فبدون ذلك سيكون الموظفون مقتصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

➤ **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين، وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة المنظمة له وشكره على ما يقدمه في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين من الموظفين في المنظمة، لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

➤ **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الموظف في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة ولهذا السبب تعد القيادة صناعة يجب إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم حتى يحظى بثقتهم التي تكتسب مع الوقت وعبر المواقف. (محمد فاتح الجهني، 2011، صفحة 52)

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الوظيفي

إن أي عملية لا بد أن تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال هنا في التمكين، بحيث أن إتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل يعود على المنظمة بالإيجاب وتحقق بذلك تمكين شامل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات والتسلسل الآتي:

(أبو بكر بوسالم، 2005، صفحة 24)

✓ المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الإداري، بمعنى توضيح أسباب التبني وهل السبب تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأي كان السبب وراء ذلك، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد ان يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

✓ المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هي إيجاد بيئة عمل ملائمة تتصف بالالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث ان العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

✓ المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: (أبو بكر بوسالم، 2005، صفحة 24)

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

✓ المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل

كان من يجب ان تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك ان يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما ان فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي.

✓ المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ككل، حيث يجب ان يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

✓ المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل ان تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

✓ المرحلة السابعة: توفير التدريب.

تركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج التمكين العاملين تحتاج المنظمة ان تبذل جهود حثيثة لتدريب المديرين والموظفين الى أهمية التدريب على قيادة التمكين: (أبو بكر بوسالم، 2005، صفحة 24) يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث تتضمن جهود الشركة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

✓ المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب ان يتم توضيح وشرح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن ان تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن ان تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

✓ المرحلة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب ان تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

✓ المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقام الموظفون أي محاولة لإيجاد برامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع ان تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

هناك عدة مفكرين تطرقوا إلى أبعاد التمكين حيث هناك من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أن لديه أربعة أبعاد فيرى جلاب نقلا عن (Daft, 2003) أن عناصر التمكين تنحصر في أربعة عناصر هي: (جلاب إحسان، 2011، صفحة 452)

- حصول العاملين على معلومات عن أداء المنظمة.
- امتلاك هؤلاء الأفراد للمعرفة والمهارة التي تسهم في إنجاز أهداف المنظمة.
- امتلاك الأفراد القوة لاتخاذ القرارات الأساسية.
- مكافئة الأفراد في ضوء أداء المنظمة. (جلاب إحسان، 2011، صفحة 452)

أما (Dimitriades, 1999)، (lashely & McGoldrick, 1994)، (العنبي، 2004)، (الحلي، 2009)، (رستم، 2012) اتفق على وجود خمسة أبعاد للتمكين وهي: (أمن حسن ديوب، 2014، صفحة 206)

البعد الأول: المهمة ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.

البعد الثاني: تحديد المهمة الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو المجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم ويحتاجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به.

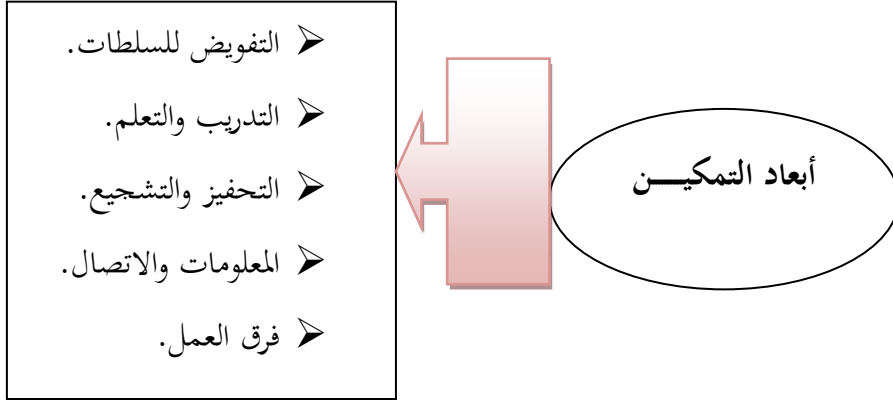
البعد الثالث: يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الرابع: الالتزام الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد.

البعد الخامس: الثقافة الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالموجهة للمهمة والأدوار، أو التحكم.

ومن خلال الشكل التالي سنوضح أبعاد التمكين:

الشكل رقم: (02) أبعاد التمكين



المصدر: محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره.

➤ **التفويض للسلطات:** إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعلمهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. (سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، 2006، صفحة 22)

➤ **التدريب والتعلم:** على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم.

➤ **التحفيز والتشجيع:** من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها والجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.

➤ **المعلومات والاتصال:** يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الاتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية لعملية التمكين، وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، وعلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما ان تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

➤ **فرق العمل:** وهو إدراك المديرين وقناعتهم بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم احترامها، وهذا ما يتطلب مستوى عال من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

➤ المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجاباً على التمكين ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة القفة المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومنه يؤدي إلى تمسك العاملين بالمنظمة وعدم تركها.

المطلب الرابع: نماذج التمكين

نظراً لشيوع التمكين واتجاه أغلب المنظمات الحديثة نحو تطبيقه وتبنيه، اتجه الباحثون إلى تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية بهدف استخدامها كمصايح إرشادية، فالتجربة أثبتت أن تطبيق التمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، وإنه من الصعب جدا حصر نماذج التمكين نظراً لكثرتها وتنوعها، كذلك الانتقاء منها ليس سهلاً لذا سيتم تقديم معظم النماذج الواردة في الأدبيات وعرضها ببساطة ليسهل فهمها وتحليلها، و تحتاج كل منظمة لبلوغ التمكين أن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وسنعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

➤ نموذج (Cogner and Kanungo, 1988): (العتيبي سعد مرزوق، 2004، الصفحات 90-

117)

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية" من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة ويمكن النظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: اتجاه اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة والقوة.

الزاوية الثانية: اتجاه تحفيزي، التمكين يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

➤ نموذج (Thomas and Velthouse, 1990):

قام (Thomas and Velthouse, 1990) بإكمال العمل الذي أُنجزه *Cogner and Kanungo*، وذلك ببناء نموذج التمكين الإداري *Cognitive Empowerment Model*، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. (العتيبي سعد مرزوق، 2004، الصفحات 90-117)

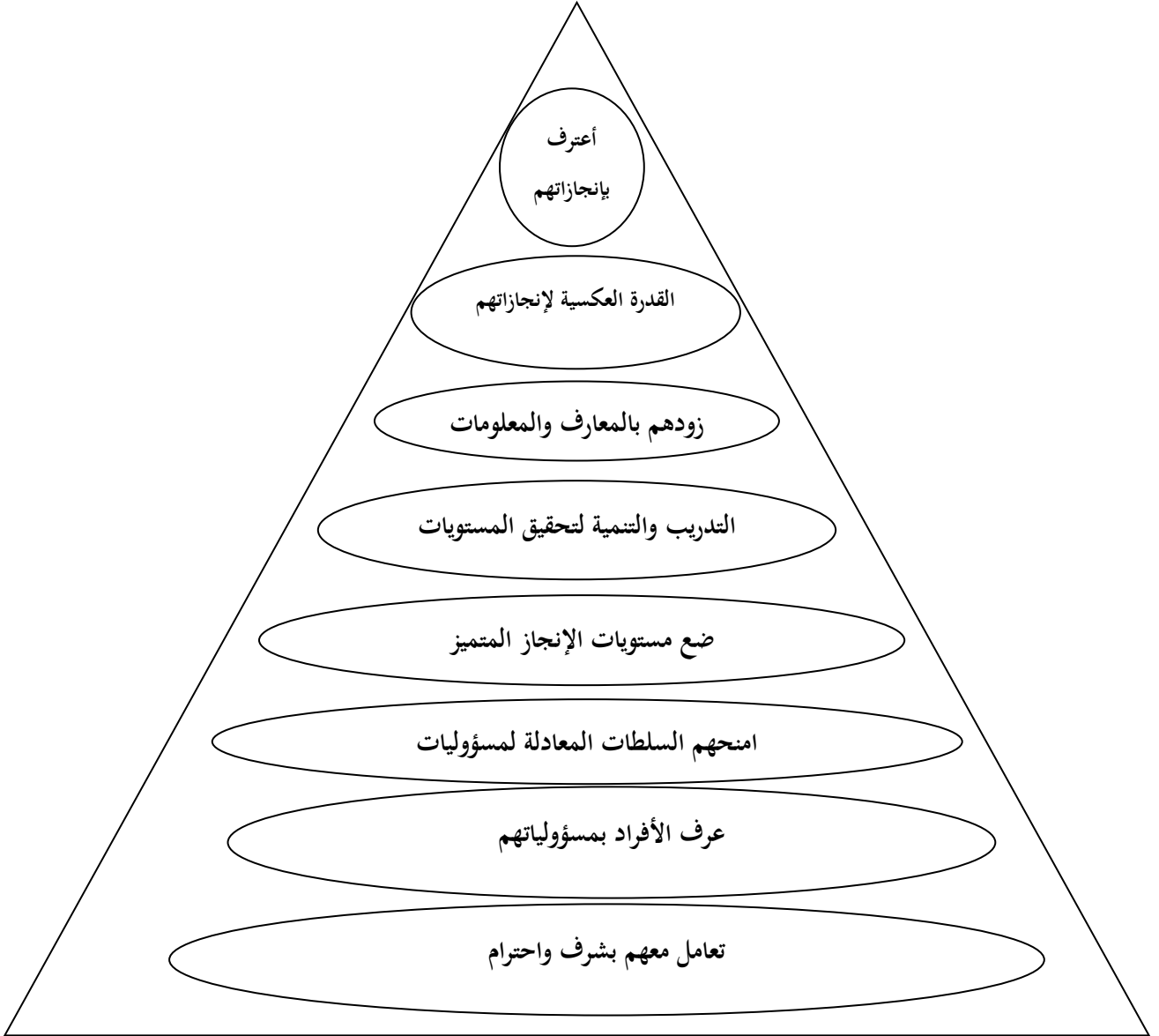
نموذج (ديانا تريسي) للتمكين: (مطر عبد المحسن أجميلي، 2008، الصفحات 69-70)

يقوم هذا النموذج على عدة مبادئ، أهمها:

- ✓ معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- ✓ التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- ✓ وضع مستويات الإنجاز المميز.
- ✓ ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- ✓ تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
- ✓ مددهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- ✓ الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- ✓ دعم الثقة فيهم عدم لومهم في حالة الفشل.
- ✓ التعامل معهم بشرف واحترام.

ويوضح الشكل التالي تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين:

الشكل رقم (03): نموذج ديانا تريسي للتمكين



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 70.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين

إنه ومن الضروري عند تطبيق التمكين في المنظمات أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين، ونجدها كالتالي:

اتفقت آراء كل من (حمود، الشيخ، 2010)، (العتيبي، 2012)، (الوادي، 2012) بأن المعوقات أمام التمكين تتلخص في النقاط التالية: (حمود، والشيخ، روان، 2010، صفحة 130)

مقاومة التغيير: وهو أحد أهم الخصائص البشرية، وتبرز مقاومة التغيير من إدارة المنظمة للتمكين بالنقاط التالية:

* الشعور بعدم الأمان من قبل المدراء كونهم سيتخلون عن جزء من مصادر القوة ومنحها للموظفين.

* نوع التدريب الإداري الذي تلقاه المدراء وميلهم إلى مقاومة التمكين.

* الصفات الشخصية للمدراء، فالمدراء التقليديون غالباً ما يكونون مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالشخص الذي يؤدي المهام.

* مدى جاهزية القوى العاملة لعملية التمكين، فإن لم تكن جاهزة وقع على عاتق المنظمة والإدارة إعدادها وتجهيزها.

الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية: والذي يتمثل في:

* عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار.

* وجود نظام تحفيز لتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم على أخذ المبادرة.

* الممارسات الإدارية والإجراءات الموضوعية هل تشجع الموظفين وتساهم في تحقيق الجودة الإنتاجية.

* ضعف التدريب والتطوير داخل المنظمة.

أما (*Forrester, 2000*) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي: (بن تريح إبراهيم، 2017-2018،

صفحة 19)

1* عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

2* المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.

3* تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

4* عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

ومن خلال طرح تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، نستخلص بأن تطبيق التمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فهي تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

وأشار (Slack et al, 1998) أن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطيء التدريب وارتفاع كلفته كما ان المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق إستراتيجية التمكين.

أما (Lvancevich & Matteson, 2002) أشار له:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
 - عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسئولة
 - قد يفشل العاملون في تمكين سابق مما ينعكس سلباً على أي تجربة جديدة.
 - ان المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
 - ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم مكنين.
- أما (Procter, et, 1999) فقد تطرق إلى معوقات وهي:

- 1- ضعف الثقة بالنفس.
- 3- ضعف الدافعية اتجاه العمل.
- 4- قلة التدريب والتأهيل.
- 5- عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية. (عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، 2013،

صفحة 170)

الجدول رقم(04): معوقات تطبيق التمكين حسب بغض أدبيات إدارة الأعمال

معوقات تطبيق التمكين	أصحاب الدراسة
<p>خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، ضعف الثقة بالنفس، قلة الاستعداد لتقبل التغيير، إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة أعباء العمل والمسؤولية، على العاملين غير قادرين عليها، زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.</p>	Hradesky, 1996
<p>البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المبادرة، السرية في تبادل المعلومات، التمسك بنظم القيادة التقليدية، ضعف أنظمة التدريب، غياب الثقة.</p>	العتيبي، 2004
<p>مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة، جمود الثقة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الجديدة، خوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.</p>	Greasly & king, 2005
<p>عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشرية، جمود اللوائح والقوانين، ضعف نظم المعلومات تدني مستوى كفاءة العاملين، المساءلة المتشددة، نقص الدعم والإمكانات.</p>	ابن نحيث، 2008

المصدر: فوزية برسولي، مرجع سابق، بتصرف، ص58

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي لدى العاملين، والذي يقصد به إعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدراتهم على التغيير والتطور باعتبار التمكين الوظيفي من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة ويمنحهم حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات والتصرف داخل المنظمة، وهو بدوره يغرس روح المبادرة في نفوسهم ويوصل بهم إلى نطاق أوسع من الثقة والافتتاع بأهداف المؤسسة، وإن أساس التمكين هو تدوير احتكار السلطة في العمل الجماعي، وإن نجاح التمكين في المؤسسة يتطلب الإيمان به، أما تطبيقه يكون بحسب حاجة المؤسسة للتمكين لكل الأقسام والفروع، ومنه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة والإبداع، فالتمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات لكنه دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار فهو يعزز ولاء الموظف للمنظمة بحيث منتميا لمنظمتهم ويكرس طاقاته ومهاراته لخدمتها ونجاحها وبالتالي استمراريتها.

ومن خلال الفصل الثالث سنحاول اكتشافه والتعرف عليه من خلال تأثيره على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

الفصل الثاني:

الابتداع والسلوك الابتداعي

تمهيد:

في ظل التطور التكنولوجي الهائل والسريع وثورة المعلومات، برز مفهوم الإبداع، وقد شغل هذا المفهوم العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين، فلولا الإبداع لبقيت الحياة على طبيعتها البدائية حتى يومنا هذا، فموضوع الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة، فالمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهودا مكثفة لدعم العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل.

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع التي توليها المؤسسات اهتماما كبيرا خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، ولمواجهة هذه التحديات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتكيف مع تلك المتغيرات المحلية والعالمية.

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الأفراد والمتغيرات المحيطة نجد يعد من الأمور المهمة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وحتى يبدع الفرد في عمله يجب أن توفر المؤسسة بيئة تشجع على الإبداع، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، كان على فريق الإدارة ان يلغو القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فقد أصبح الإبداع من ضمن وظائف المدير الرئيسية التي توجب عليه أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع. فالإبداع هو طاقة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة، وإن الاهتمام بالأشخاص المبدعين يعني غرس إمكانية التغيير المناسب في المنظمة لمواجهة تغيرات معينة في محيط العمل، فهذا التغيير والتطور يشير إلى قدرة المنظمة على التنقل من حالة إلى حالة أخرى فضلا عن تحقيق التفوق بين المنظمات المنافسة.

فللإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، فالإبداع يساعد المنظمات على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، فهو يقود إلى التجديد، وبالتالي يعد عاملا حاسما في قدرة منشآت الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات التي تسعى للريادة من خلال استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج

أكثر تلبية لمتطلبات العمل المتغيرة والمتزايدة باستمرار. ومن خلال الفصل الثالث سيتم عرض الموضوع الكامل حول الإبداع والسلوك الإبداعي ودور التمكين في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين. فقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث: المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع، المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي، المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

إن الإبداع يعد هاماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها أضحت مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعايشها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الفرع الأول: تعريف الإبداع

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي وآخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي وآخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي، هناك العديد من التعاريف سواء لغويًا واصطلاحًا، نوجزها كما يلي:

لغة: جاء في لسان العرب (من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه)، وجاء في المعجم الوسيط: (بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق)، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم. (عامر بشير، 2011) والبدع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً، والبدع هو الشيء الذي يفعل أول مرة ومن قوله تعالى: [قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ] (الأحقاف: 09). (يوسف إسماعيل سليمان الزامل، 2013، صفحة 36) ولفظ بدع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء وإحداثه إياها، ومن القرآن الكريم قال تعالى:

[بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ] (الأنعام:

101) أي خالقها دون مثال سابق.

وأيضاً يمكن القول " أحدث شيء على غير مثال سابق وهو القدرة على إيجاد حلول أو أداة جديدة أو أثر في أو

أسلوب جديد. (محمود المسعدي، 1984، صفحة 89)

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه". (بديسي فهمه وآخرون، 2011)

أما في قاموس أكسفورد: فيعرف الإبداع *creativity* بأنه: "تقاسم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة".

في اللغة العربية: الإبداع من بدع وبدع الشيء أي نشأه أو استحدثه على غير مثال سابق.

والإبداع هو من البدعة وهو الشيء والأمر المستحدث أي هو "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة". (حسين حريم، 2009، صفحة 353)

اصطلاحاً: في واقع الأمر لا يوجد تعريف محدد جامع لمصطلح الإبداع، وقد عرفه الكثير من الباحثين بتعريفات مختلفة ومتباينة، غير أنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم الإبداع، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى الإبداع على أنه عملية عقلية، ومنهم من يعده مظهراً من مظاهر الشخصية مرتبط بالبيئة، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعريفات التالية:

عرفه (*Gowan*) على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد والشركة". (جمال خير الله، 2009، صفحة 5)

كما عرف الإبداع أنه: "تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة". (حمادات محمد حسن، 2007، صفحة 305)

ويعرفه حجازي (2009:19) بأنه "عملية إنتاج شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة".

أما (*neli & nigel*:2002) فيعرفان الإبداع بأنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدأة. (محمد أحمد عرابي راسم البناء، 2017، الصفحات 41-42)

يعرف (*Rochca*) الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج". (نايفة قطامي وآخرون، 2008، صفحة 14)

وعرفه (*Hage, 1999*) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث أو فكرة وسلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيات أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة. (نعمة حسين الجبوري وأحمد عبد القادر إسماعيل، 2017، صفحة 119)

وعرفه (*Robbins, 1993*) بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة".
(عماكف لطفي خصاونة، صفحة 33)

أما من وجهة نظر أخرى فالإبداع هو: "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد".
(الصيرفي محمد، 2009)

وعرفه هافل: "الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة". (محمد زويدا العتيبي، 2007،
صفحة 28)

وعرف أيضا أنه: "الإتيان بأفكار وآراء جديدة أو حلول أو اكتشافات علاقات لم يسبق أن اكتشفها أحد من
قبل". (موشي مهدي عطية، 2000، صفحة 120)

بينما يرى النفيعي (2003) أن الإبداع هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو
عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار
وإستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التحريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره،
والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل. (أسماء رشاد نايف الصالح، 2011)

عرف الإبداع بأنه: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير
مخالف كلية". (محمد زويدا العتيبي، 2007، صفحة 28)

ويعرف الإبداع على أنه: "ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة.
والبعض عرفه على أنه: "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة". (سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، 2006،
صفحة 23)

ينظر إليه (*Schumpeter*) بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع
مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. (بن عنتر عبد الرحمان، 2008، صفحة 148)

عرف (*simpson, 1984*) الإبداع بأنه: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في
التفكير إلى تفكير مخالف كلية". (المليجي حلمي، 1984، صفحة 124)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتجددت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف.

وبصفة عامة فالإبداع هو عبارة على مزيج من القدرات وكذا الأساليب المتجدرة غير المألوفة والتي تعبر عن فكر صاحبها، وينجم عنه مكاسب للفرد وللمنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في هذه الفقرة بعضها كما يلي: (فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان، 2011)

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

ثانياً- تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات: يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

ثالثاً- تصنيف الإبداع وفق التخصص: صنف الإبداع وفق التخصص إلى **إبداع إداري** يرتبط بالجانب التسييري داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ.

رابعاً- تصنيف الإبداع من حيث الهدف: صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويتكون من **إبداع وسيلي (أدائي)** حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، وهو الإبداع النهائي (**إبداع الغاية**) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

خامساً- تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار: وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، وتتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.

ويمكن تصنيفها على النحو التالي: (هشام محمد سلامة أبو عمرة، و نضال محمد عبد الجليل الزطمة، صفحة 124)

• من حيث الغاية: ينقسم إلى نوعين:

أ- إبداع المنتج وهو تقدم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن.

ب- إبداع العملية وهو تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية وجودة الإنتاج بما يزيد من قدرة المنظمة التنافسية.

• من حيث المجال: يصنف الإبداع إلى إداري وإبداعي تقني (تكنولوجي)

• من حيث المستوى: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع:

أ- إبداع على مستوى الفرد.

1) إبداع على مستوى الجماعة.

2) إبداع على مستوى المنظمة.

من مميزات الإبداع أنه متعدد الجوانب والأنواع نظراً لتعدد مجالات العمل وميول المبدعين الفردية والجماعية، ومن

هذه الأنواع (العوامل، 2010) نذكر الآتي: (هيثم حمود الشبلي وآخرون، 2015، الصفحات 80-81)

1. الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع، بل نتاج الحاجات والأهداف المحددة خارجياً.

2. الإبداع الفني: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية للفرد كالدوافع والإدراك مثل الرسم والنحت والموسيقى وكذلك الإبداع المتعلق بالتأليف الشعر والنثر.

3. الإبداع المتعدد: وهو أن يكون الفرد متعدد المواهب، بحيث يكون الشخص مبدعاً في أكثر من مجال، كأن يكون محاسباً ومهندساً ورياضياً في آن واحد.

4. الإبداع العام والخاص: ويقصد بالإبداع العام الإبداع الجماعي مثل طرق البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

5. الإبداع الإداري: ويشمل إجراءات التخطيط وإنتاج السلع والخدمات والبناء التنظيمي، وإعادة تصميم العمل والنشاطات التي تهدف إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد، إضافة إلى ان الإبداع الفني والتقني المتعلق بالإدارة يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة للعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة وحل مشكلات تنظيمية.

لقد حدد تايلور (*Taylor, 2000*) خمسة أنواع من الإبداع هي: (ميلود زيد الخير وعبد القادر بن بطال،

2011)

1. الإبداع التعبيري: ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة.
2. الإبداع الفني: وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما.
3. الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات، ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وهو غالبا ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
4. الإبداع الخلاق: ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد.
5. الإبداع الطارئ أو المفاجئ: ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.
6. الإبداع المتجدد: ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.

والتصنيف الأكثر شيوعا للإبداع يصنف كالتالي: (سلطاني محمد رشيد، 2012، الصفحات 147-148)

1. الإبداع التنظيمي: فهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة، بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقاعد، وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعنى بها المؤسسة.

2. الإبداع التكنولوجي: ويقصد به تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف

أنواعها وكذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساسا في طرح منتجات جديدة أو

تعديل تلك القائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية أو إدخال تحسينات عليها.

3. الإبداع المعرفي: الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية إدارة الموارد البشرية التي تنشئ عملية الإبداع، وتتبلور العملية

الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، والعمليات والأساليب، والجهد الفردي

والجماعي، حيث يعد الفرد هو العامل الأساسي في العملية الإبداعية إن عملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا بوجود ثروة

متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس لتتحول إلى معرف ظاهرة تنتشر وتسري بين الموارد البشرية. (سلطاني

محمد رشيد، 2012، الصفحات 147-148)

وهناك عدة أنواع من الإبداع عند بعض الكتاب وهي كالتالي:

جدول رقم(05): أنواع الإبداع

رقم	الكاتب والباحث والسنة، ص	أنواع الإبداع
01	<i>March\$Simon,1958,p177</i>	1. مبرمج 2. غير مبرمج
02	<i>MansField,1963,p,561.</i>	1. إبداع العملية 2. إبداع المنتج
03	<i>Labarra,1993,p472.</i>	1. إداري 2. تكنولوجي
04	شريف، 1997، 341.	1. جذري 2. تدريجي 3. فني 4. إداري

<p>1. إبداعات مصدرها إمكانات تكنولوجية</p> <p>2. إبداعات مصدرها طلب السوق وحاجة عوامل الإنتاج</p>	<p><i>Marguis,1989</i> الدليمي، 1990، ص31.</p>	<p>05</p>
---	--	-----------

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص،
ص364،365.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وخصائصه

تتضح معالم الاهتمام بالإبداع من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في محيط الأعمال، لأن أساس التنافس في الوقت الحالي هم الأفراد، وهنا نستحضر ما يروى عن *Henry Ford* الذي تحدى الجميع يوماً ما بقوله: "خذوني كل شيء، واتركوا لي الأفراد، وأضمن لكم أنني سأعود بقوة من جديد". (Giget,M, 1998, p. 513)

ومن ثم فتنمية الإبداع وابعثاره المحرك الأساسي للمهارات الفكرية والعلمية للموارد البشرية، ولذلك تكون المؤسسات التي لا تدعم وتحمي الإبداع والمبدعين لا مستقبل لها لأنه يوضع اليوم كأهم أولويات العمل الإداري.

كما تؤكد دراسة (هارولد أندرسون) بقوله " لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن فيكون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة". (تيسير صبحي، 1992،
صفحة 25)

وحسب دراسة (الحري، 2008) فترى أن الإبداع أضحي حاجة أساسية ومهمة بالنسبة للمنظمات من أجل مساعدتها على التميز في الأداء والمحافظة على الاستراتيجية التنافسية، وقد أدركت المؤسسات المعاصرة هذه الحاجة وقامت الكثير منها بإنشاء وحدات إدارية برعاية الإبداع والمبدعين". (غنيم عواد الحري، 2008، صفحة 23)

ويعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في التطور ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.

وهو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات،

ويساهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.

كما أن العاملين وفي أي منظمة أو مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً في حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسستهم. (خلف، حسني سعيد ، 2010، صفحة 42)

الفرع الأول: خصائص الإبداع

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول هذه الظاهرة، والتحقق من وملاءمتها وفعاليتها لدعمها وتنميتها ورعايتها في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، وفي هذا السياق، لخص (*N. King and N. Anderson*) أهم خصائص الإبداع بالآتي: (عباس نجمة، 2010-2011، صفحة 25)

- يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء أكان منتجات أم عمليات أم إجراءات تعتمد عليها المنظمة وإن نقطة انطلاقها توليد الأفكار الجديدة.
- يجب أن يكون جديداً على المستوى المجتمعي سواء تولد بواسطة المجموعة أو القسم أو المنظمة وليس بالضرورة أن يكون جديداً بالنسبة للفرد الذي ولده.
- يجب أن يكون مستهدفاً وليس أمراً عرضياً رغم وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها.
- لا يفترض أن يكون التغيير روتينياً حيث أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره.
- يهدف لتحقيق منافع للمنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- ينبغي أن تكون تأثيراته عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.

أما (مصطفى محمود أبو بكر) فيرى أن الإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص تميزه عن باقي الأنشطة، ولعل أبرز سمة يتميز بها هو الجدية والحدأة، فأى نشاط لا يتصف بهذه السمة لا يعتبر إبداعاً، وحتى يكون المنتج إبداعياً يجب أن يتصف بالآتي:

1. **الحدثة والجدية:** المنتج الإبداعي سواء أكان فكرة أو أسلوب أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة، يجب أن يقابله الأفراد بصفة عامة أو المستفيدين منه بصفة خاصة بإدراك جدته وحدائته، ولا يتكون لديهم انطباع بأنه عمل روتيني تقليدي مكرر لا يحتوي على شيء جديد أو حديث بالنسبة لهم.
2. **المنفعة أو القيمة:** حيث تتطلب هذه الخاصية أن يكون المنتج الإبداعي محققا لمنافع إضافية، متمثلة في درجة أعلى من الإشباع و/أو توفير في الجهد و/أو الوقت و/أو التكلفة، مما يعكس في النهاية على جودة الحياة بالنسبة للفرد أو المنظمة أو الدولة.
3. **الجازبية أو القبول:** يشترط في الجهد الابتكاري والعمل الإبداعي أن يتوفر فيه درجة كافية من الاقتناع والقبول لدى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، تحقق مستوى من الاستمتاع عند بذل هذا الجهد الابتكاري وأداء ذلك العمل الإبداعي في جميع مراحلها، بدءا من مجرد التفكير فيه حتى يتولد عنه منتج نهائي تتوفر فيه أركان الابتكار والإبداع.
4. **التكامل والترابط:** يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته ووضوح الترابط والتكامل فيما بينها، وبذلك يطمئن ذوي العلاقة أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص في أحد جوانب العمل الإبداعي، ويؤكد هذا الشرط أو تلك الخاصية ضرورة تدعيم العمل الجماعي والجهد التنظيمي لتوسيع دائرة مجالات الأعمال الإبداعية بما يحقق هذا التكامل والترابط.
5. **المرجعية أو التراكمية:** يتطلب إنتاج العمل الإبداعي أن يكون خلاصة رصيد من الجهود التراكمية وخلاصة منتقاة من بدائل متنوعة، ثم تحديدها وتحليلها وغربلتها وتصفيتهها، والانتهاه إليها بصورة تعطي درجة عالية من الثقة والصدق في مرجعية العمل الإبداعي وتؤكد عمق التحليل السابق للتوصل إلى هذا العمل.
6. **المواءمة الزمنية:** من المعارف عليه في مجال الإدارة أن العمل الجيد يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، كما أن المنتج الجيد يقل قيمته عند تقديمه في الوقت الضائع، في حين أن العمل أو المنتج الأقل جودة يمكن الانتفاع منه بحالته أو تحسينه إذا ما تم تقديمه في وقت ملائم، لذلك من المفيد ضبط الزمن الخاص بأداء العمل وإنتاج المنتج الإبداعي في الوقت المناسب لتعظيم الانتفاع منه.

ويحدد بيتر **Drucker** خمس عناصر للإبداع وهي: (شائع بن مبارك القحطاني ، 2011، الصفحات 80-

- ✓ الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها
إمكانيات إبداعية.
- ✓ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة، لذا فهو يستوجب مهارات متميزة في
الملاحظة والاستماع.
- ✓ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات منفردة في الوقت الذي لا بد أن يكون
فيه هذه النتيجة سهلة.
- ✓ الإبداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطوره.
- ✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة.
- ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء
الأخصائيين. وأورد (*Mc Daniel and Bruce*) دلائل الإبداع في النقاط التالية: (عباس نجمة،
2010-2011، صفحة 26)
- حالة تمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشي شريحة سوقية من
خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها.
- الإتيان بالجديد (Novelty) كليا أو جزئيا في مقابلة الحالة القائمة ومصدر للمحافظة على حصص المنظمة السوقية
وتطويرها.
- توليفة جديدة بأن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم
تستخدم فيه من قبل.
- المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن
الآخرين وهم المقلدون.
- اكتشاف الفرص بالاستناد على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقية لاكتشاف قدرات المنتج الجديد
في خلق طلب فعال في سوق جديد هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه.

ومن ناحية أخرى، فقد جسدت (*Amabile*) خصائص الإبداع في اعتماده على شخصية الفرد وتفكير هو عمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون أكثر إبداعاً، كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية، وحددها (*Fiedler & Jonson*) في التعقيد والمخاطرة، وكونه حصيلة نشاط البحث والتطوير (*R&D*)، ويعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، ويحقق لها حصة سوقية في المنافسة، أما (*Schermerhorn et all*) فيرى أن الإبداع نشاط معقد، متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ)، وكل طور يتطلب (وقت وقرارات واستراتيجيات وظروف بيئية وهيكل) تتباين من مرحلة إلى أخرى.

وتتسم المنظمات المبدعة بمجموعة سمات لخصها (*D. Glifford and R. Gavanagh*) في الآتي: (عباس نجمة، 2010-2011، صفحة 26)

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدواً رئيسياً، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع، يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعتها أو أنواعها، وإن كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم. فالبعض تناولها من حيث مراحل العملية الإبداعية، وناقشها الآخرون من حيث الناتج الإبداعي، والبعض الآخر من حيث شخصية الفرد، وهذا ما يعكس، أن هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه. مما يعني، أنه لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة، حيث أنه كلما كانت الإبداعات متنسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعاً على العمل بما بحيث تكون جزء من واقعها وعملها.

خصائص المبدعين:

يتمتع المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية متنوعة، لكن أهم الخصائص العامة المشتركة بينهم والتي تدل على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية ما يلي: (محمد صبيح الرشادة، 2007، الصفحات 49-50)

- حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
 - الرغبة في التقصي والاكتشاف، وتفضيل المهمات العملية والرياضي والأدبية والفنية الصعبة.
 - البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتنوعها بالمقارنة مع الأفراد الآخرين.
 - إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
 - القدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
 - التمتع بمستويات عقلية عالية في تحليل وتركيب الأفكار.
 - تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهبون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي لفترات طويلة، ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويتقنون في أنفسهم كثيرا.
 - امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، كما أنهم كثيرو القراءة والاطلاع.
 - الإداري المبدع يسأل أسئلة إبداعية كثيرة وعالية المستوى.
 - الاستقلالية في الفكر والعمل، معارضون بشدة الرأي الجماعية إذا شعروا أنهم على صواب.
 - أكثر جرأة ومغامرة وتحرر وأكثر ضبطا للذات والسيطرة عليها.
- وقد أشار (القيروني) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله: (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، الصفحات 19-20)
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخييل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه فيجمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداع الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لان هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب أن يتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذي يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع ومراحله

- يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المنظمة، حيث يظهر في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:
- أولاً- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية: (خراز الأخضر، 2011، صفحة 43)
- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: وهو يؤكد على ان المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة.
- الطفولة: طفولة اتسمت بالتنوع.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوي على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

بالإضافة إلى عدة سمات وصفات يتميز بها الشخص المبدع.

ثانياً-الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة...الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

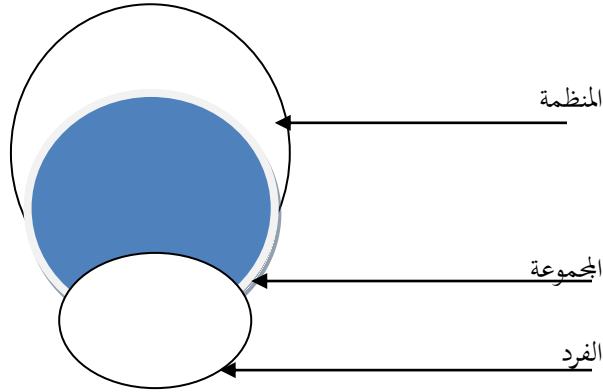
ثالثاً-الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المنظمة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية: (خراز الأخضر، 2011، صفحة 44)

- ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لا بد من ان تتيح لهم المنظمة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.
- وتشير الدراسات إلى ان المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (خراز الأخضر، 2011، صفحة 45)

- 1-الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
- 2-الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- 3-وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- 4-الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل.
- 5-تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- 6-الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارات متواصلة فيها.
- 7-البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 8-الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.

✓ والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمنظمات العصرية. ومن خلال الشكل التالي سنوضح ذلك:

الشكل رقم(04): مستويات الإبداع



المصدر: بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 19.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع لدى العاملين

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، كما أن البعض يقتصرها على مرحلة واحدة وهي ما تسمى بمرحلة الإلهام أو الإشراق، بل أن البعض ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع ويرى أن هذا التقسيم يحول العملية إلى أجزاء متعسفة ويستشهدون على ذلك بأنك لو سألت أحد المبدعين عن مسار تفكيره الإبداعي لما استطاع أن يحدد لك مراحل بهذا الشكل وسينظر إلى ذلك بأنه تصوير متعسف لعملياته العقلية المتفردة، ولذلك يرون أن العملية الإبداعية عملية كلية تبدأ كشكل كلي وتنتهي إلى ذلك أيضا، غير أن هذا لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس (*Wallas*) للعملية الإبداعية والمتمثلة فيما يلي:

أولا-مرحلة التهيؤ والاستعداد: وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع الفكر أن

يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقرائته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله. (منور أوسرير وزهيه كواش، 2011، الصفحات 4-5)

ثانيا-مرحلة الاحتضان (الاختمار): في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان. (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، صفحة 21)

ثالثا-مرحلة الإشراق: ويطلق عليها البعض لفظ الكشف أو الإلهام، ويقصد بالإشراق: "تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل، أو بواد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها"، وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمتها حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة.

رابعا-مرحلة التحقيق: وبانتهاء مرحلة الإشراق تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقه، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراق إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات، فقد ضل نيوتن (*Newton*) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية كثير من

خصائص الشخصية والعوامل العقلية، فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره. (منور أوسرير وزهيه كواش، 2011، صفحة 5)

✓ وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما انه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل. (منور أوسرير وزهيه كواش، 2011، الصفحات 5-6)

المطلب الرابع: مقومات الإبداع

يتميز الإبداع بعناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع، وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع وهي كالتالي:

- ✓ القدرة على الإحساس بالمشكلات.
- ✓ القدرة على المشكلة إبداعيا.
- ✓ إعادة التنظيم أو إعادة التجديد.
- ✓ القابلية للتغيير، ويقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.
- ✓ حل المشكلات: ويشير إلى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية بالرغم من ندرة المعلومات.

✓ روح المجازفة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتحمل مسؤولية نتائجها، فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

✓ الاتصالات: يقصد بالاتصال كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائل متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من اجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الآخر. (اللوزي موسى، 1999، صفحة 298)

✓ تشجيع الإبداع: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله. (النوويسة، كفى حمود عبد الله، الصفحات 358-332)

المطلب الخامس: معيقات الإبداع

يمكن تصنيف معيقات الإبداع إلى: عوائق فردية، وعوائق قيادية تنظيمية، عوائق اجتماعية، وتوضيحها كالتالي: (مدحت أبو النصر، 2004، صفحة 125)

من المعوقات الشخصية بين مدحت أبو النصر في كتابه "تنمية القدرات الابتكارية" ثلاث عوامل يرى أنها أساسية في عرقلة العملية الإبداعية وهي:

أولاً: عوائق اجتماعية:

- عدم تحديد الشخص لأهدافه وعدم ثقته في قدراته.
- عدم التعلم بصورة تسمح بتشجيع المهبة الإبداعية.
- عيوب خلقية لدرجة الذكاء المنخفضة.

ثانياً: عوائق اجتماعية: (رمضان الشيخ، 2009، صفحة 317)

- عدم تشجيع الفرد وتحفيزه، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم يؤدي إلى إعاقة الابتكار ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.
- طبيعة البيئة التي يعيش فيها.
- العادات والتقاليد السائدة.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- التسرع في تقييم الأفكار.

● قلة التكامل الاجتماعي.

● الأنانية المفرطة.

ثالثاً: عوائق قيادية تنظيمية: (جارت مورجان ، 2005 ، صفحة 70)

أي العوائق على مستوى المنظمات التي يعمل ويتفاعل معها الفرد، ونذكر من أهمها:

- الخوف من التغيير والأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا وعدم الثقة فيها.
- البيروقراطية واضطرار الأفراد إلى المرور عبر عدة مستويات إدارية من أجل إيصال أفكارهم.
- إشعار العامل بإمكانية فصله في أي وقت.
- التطبيق الحرفي للقوانين والجديدة في الروتين الإداري، أي التركيز على المظاهر والشكليات وعدم الاهتمام بالمضامين والأهداف.

● اعتقاد الرؤوسين أن رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات في حين وجود عاملين أكفأ، وبالتالي يستغني الفرد عن التفكير بإبداعية.

● انعدام روح الفريق.

● عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح الواجبات، وتطبيق مبدأ التخصص الضيق.

● سوء نظام الاتصالات. (محمد الصيرفي ، 2009 ، صفحة 285)

● التمسك باللوائح تنازل السلطات.

● عدم وضوح الواجبات.

● عدم تدفق المعلومات سيادة النمط الإداري التقليدي.

● إغفال النواحي الإنسانية في التنظيم.

● عدم وجود قيادية إدارية.

المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي

المطلب الأول: تعريف السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خامات و سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة.

ويعرف (ويست وفار) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

كما يعرف (*Mackinnon*) السلوك الإبداعي على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير ". (عبد المعطي محمد عساف، 1999، صفحة 268)

وتعرف دراسة (*Al & Eline, 2007*) السلوك الإبداعي على أنه: "كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقاسم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي. (لوي فواز محمد بطاينة، 2006، صفحة 21)

السلوك الإبداعي يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع.

من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقاسم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة، يعرف السلوك الإبداعي بأنه يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون. (احمد سعيد جوال ، 2015، صفحة 177)

ومن ثم يمكن القول بان السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور أو التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيدا وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة.

الفرع الأول: أنواع السلوك الإبداعي

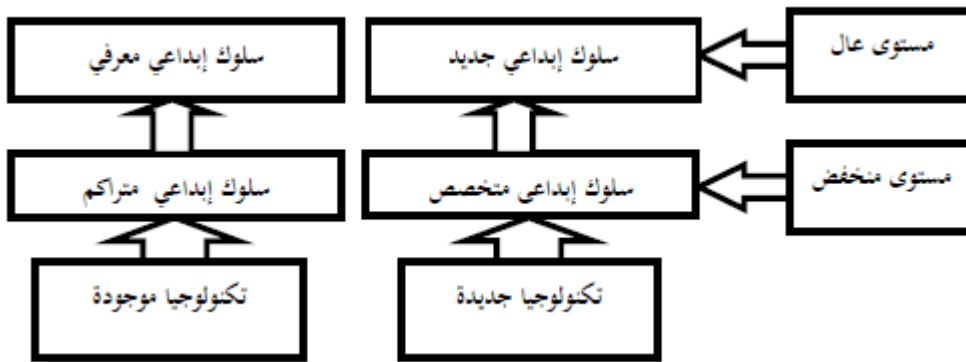
نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (Wickhan, 2001) إذ أنها قسمت السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع

تحت ما يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين:

✓ مستوى السلوك الإبداعي.

✓ نوع التكنولوجيا.

الشكل رقم (05) أنواع السلوك الإبداعي



المصدر: المرجع الأصلي (بتصرف)

Wickhan, F, Strategic Entrepreneur ship , 4th Ed , USA : Freutice Hall .

2006 .p.233.

الفرع الثاني: عناصر السلوك الإبداعي:

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية

للفرد، التي تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة العربية

تحليل السلوك الإبداعي على أساس يعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل كيرتون *Kirton* الإبداع استنادا إلى

مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت *Hurt* نموذجا للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد

العام عند الفرد لتقبل الإبداع.

اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية: (علي

الخطيب، 1995، صفحة 137)

الأصالة: وهي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك في القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب دراسة الخطيب، 1995: فان الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

- ✓ الاستجابة غير الشائعة: وتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
 - ✓ الاستجابة البعيدة: وتمثل في القدرة على استحضار التدايعات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة.
 - ✓ الاستجابة الماهرة: وتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً أساسياً إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشيع وعدم المحدد للأصالة.
- المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو يتصنف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب الأفكار بحد ذاتها، (مرونة التكيف والمرونة التلقائية).

الطلاقة والقدرة على التحليل: وفي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام فيغضون فترة زمنية معينة، ويقال إن الطلاقة بتلك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.

ويمكن تحديد خمسة أنواع الطلاقة:

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التدايعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقدم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وتعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات في السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية

على حد سواء. (احمد سعيد جوال ، 2015، صفحة 40)

وهناك عناصر أخرى لا تقل شأنًا على العناصر السابقة وهي بمثابة قياسات مهمة جدا في تحديد مستقبل المؤسسات لاسيما في ظل منظمات الأعمال المعاصرة وهي:

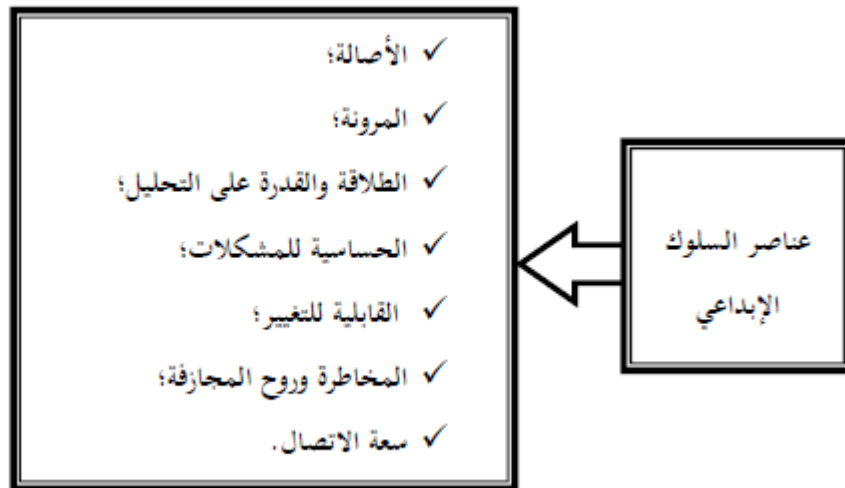
القابلية للتعبير: ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.

المخاطرة وروح المجازفة: اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

سعة الاتصالات: بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقاسم تعقيبات ومناقشات مقيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلاله تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيههم وزملاء العمل، والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة.

والشكل التالي يوضح عناصر السلوك الإبداعي.

الشكل رقم(06): عناصر السلوك الإبداعي



المصدر: محمد سعيد جوال، مرجع سابق (بتصرف)

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

هناك فرق واضح بين السلوك الإبداعي والإبداع، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة وهو تغيير للنتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد أو الجماعة في مكان العمل ولا يشترط ان ينتج عنه خدمات أو منتوجات جديدة، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف. (محمد أحمد عرابي راسم البناء، 2017، صفحة 52)

المطلب الثالث: حاجة المنظمة للإبداع وللسلوك الإبداعي

نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية، تعمل المنظمات على التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والاندثار، ولموجهة هاته التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخطط والبرامج التي لم يسبق طرحها من قبل، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع والسلوك الإبداعي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها. (الطراونة وآخرون، 2012، صفحة 261)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع والسلوك الإبداعي

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بحيث يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات.

تتعدد العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي لدى الأفراد والتي يذكرها عبد العزيز (2009:113) وهي:

- 1- الصفات الشخصية للفرد: مثل المرونة والمبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات.
- 2- المحاكاة: وهو عامل سلمي لان تقليد الآخرين يجد من قدرة الفرد على الإبداع، بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بأرائهم يساهم تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد.
- 3- الرقابة: إن طرق التنشئة القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يجد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص لأن يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم ولهم الدفء والدعم المعنوي.

4-أساليب التربية والتعليم: تعتمد أساليب التعليم على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة المجال لتقديم زناد فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج، بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح المجال أمام الطلبة وتمنحهم فرصة التفكير الحر.

لم يعد الإبداع والسلوك الإبداعي مقتصرًا على أفراد معينين أو فئة معينة، بل يظهر إذا توافرت الوسائل والأساليب التي تعمل على تنمية هذا السلوك، حيث يمكن تنميته من خلال إيجاد بيئة مناسبة تدعم السلوك الإبداعي، بحيث تكون خالية من القيادة المتبعة للنمط الأوتوقراطي، بل قيادة تعمل على تشجيع العاملين وتقبل آرائهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات وتختهم على النظر للمشكلات باعتبارها فرص وإمكانات لإبراز ما لديهم من أفكار جديدة وإبداعية لحل تلك المشكلات، ومن ثم العمل على مكافأة هذه الطاقات المبدعة تشجيعًا لهم. (محمد أحمد عرابي راسم البناء، 2017، صفحة 53)

ويمكن القول أن هناك مؤثرات أخرى يمكن أن تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي سواء كان بالسلب أو بالإيجاب، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ومن ضمن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الأمن الداخلي هو حجم التحدي الذي يواجه العاملين قيادة وجندا، سواء من حيث قلة الإمكانيات والموارد أو على صعيد حجم المهام والأعباء والكم الهائل من الواجبات المطلوبة، تلك الجملة من التحديات ساهمت بخلق بيئة محفزة للأفراد والقيادات للانطلاق نحو الإبداع من أجل تحسين وتطوير أدائه والقيام بمهامه.

أ-خصائص فردية: إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بحيث يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

ب-خصائص المناخ التنظيمي: أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكنها تتطلب وجود بيئة مناسبة لتطورها وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي وهي البيئة الداخلية التي تتميز بالقدرة على الإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى طبيعة العمل بحيث تلعب درجة التحدي دورا كبيرا في التأثير على مستويات الإبداع على ألا تفوق قدرات الفرد مما يؤثر عليه سلبا، وكذا أهمية الإنجاز كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

ج-خصائص جماعات العمل: نجد أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل بالنسبة للمبدع، وان الجماعة المتناسكة الأكثر استعدادا والمنسجمة أكثر ميل للإبداع، أضف إلى ذلك الجماعة حديثة التكوين، ونجد السلوك الإبداعي يزداد مع

ازدياد عدد أعضاء الجماعة، وأن الجماعة تلعب دور في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات، بحيث تسهم آراء الجماعة وتصوراتهم في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

د- أنماط السلطة والقيادة: السلطة نوعان مركزية وغير مركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توسيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقدم الأفكار ويشجع على السلوك الإبداعي. (عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016، الصفحات 30-32)

المطلب الخامس: معوقات السلوك الإبداعي

ذهب العديد من الباحثين إلى أن هناك الكثير من العوامل التي تحد من ظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات، (م.عالية جواد محمد علي ، 2016، صفحة 324) وبما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعاتهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعياً منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم وإبداعاتهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع ما يلي: (احمد جما وزيد الهويدي، 2003، صفحة 96)

■ اعتماد الإدارات أسلوب المركزية والاستبداد في الإدارة وعدم مشاوره العاملين في اتخاذ القرارات وتحجيم صلاحيات جميع العاملين وبكافة المستويات.

فقد أشار كل من (Nemeth & et.al,2004,366) إلى عدة مشاكل تعيق الإبداع منها الانتقاد والقلق من التقييم السلبي، أما (الزعيبي والعزب، 79، 2007) فقد أكد على أن المناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية، ثم أن (الرحاحلة، 79، 2010) فقد أشار إلى العديد من المعوقات أهمها:

أ- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه.

ب- الالتزام الحزبي بالقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.

ج-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم لذا فهم يعلمون بمركزية شديدة فضلا عن احتكار حق اتخاذ القرار.

د-سوء المناخ التنظيمي ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز.

ه-عدم توافر الحوافز المناسبة المادية والمعنوية التي تغير قبول العامل من التوجه السلبي إلى السلوك الإيجابي نحو العمل.

ح-عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.

كما أن (النجار والملكاوي، 2010، 265) حددا ثلاث نقاط رئيسية معيقة للسلوك الإبداعي هي:

معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الفرد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها.

معوقات وجدانية شخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقوع بالخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع. (م.عالية جواد محمد علي ، 2016 ، صفحة 324)

دراسة (جبر، 2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف ونتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وتجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.
- عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامي الرغبات الجامعة للأمان.
- انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.
- الحماس الزائد والرعية السريعة في تحقيق النجاح.
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها. (احمد سعيد جوال ، 2015 ، صفحة 210)

معوقات ثقافية واجتماعية: ويعود للضغوطات الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي إلى تبني اتجاهات الجحارة لما هو شائع. (م.عالية جواد محمد علي ، 2016 ، صفحة 324)

نجد كذلك دراسة (أبو هين، 2010) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في تذكر منها النقاط الآتية: (احمد سعيد جوال ، 2015، صفحة 210)

- ✓ المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط
- ✓ عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.
- ✓ مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين.
- ✓ تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقانونيين.
- ✓ نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.
- ✓ التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.
- ✓ الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة.
- ✓ غياب الحرية والتمسا بالإجراءات الرسمية والروتينية.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي

علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي

إن السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك يتجه نحو التغيير، ولذلك فإن التمكين الوظيفي يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين، فقد بينت الدراسات الحديثة علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي.

فقد أثبتت الدراسة التي قام بها (Turvey&Knight,2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتولد لديهم نزعة أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر وتتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

وأكدت دراسة (Spreitzer&Atal,1999) بأن التمكين يعتبر عاملا أساسيا وحاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم أفكار جديدة، كذلك تبين أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين.

ونجد دراسة (Kirkman,2004) بينت أن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل. (عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، 2016، الصفحات 38-

(39)

ويمكن القول بأن هناك ارتباط قوي بين التمكين الوظيفي والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، حيث يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. كذلك يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز الإبداع الإداري القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين

التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين. (سعيد بن سفران عطوي العربي)

المطلب الأول: علاقة التدريب بالإبداع:

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع، حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة أي أن الإبداعات هي نتائج التدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة والمنظمات المعاصرة تستخدم هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين التدريب والإبداع. (معاوي عبيد العظيم، 2016، الصفحات 288-289) وطالما أن هدف أي منظمة هو البقاء والتميز والقدرة على المنافسة فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود كفاءات تكون قادرة على إضافة الجديد بالنسبة للمنظمة وتحقيق 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 وهي العوامل التي تتركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم دون الحرص على التدريب المستمر والفعال. وكذلك يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساهم في الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء الإبداعي المتميز خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة، ونظراً لهذه التطورات الهائلة المتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة والتي أحدثت تغيرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية فظل هذه التطورات، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظاً على مستوى أدائه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته الإبداعية

لمواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال تدريبيه وتوفير البرامج التدريبية المناسبة له. (عنان الجعبري، 2010، صفحة 47)

المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع:

يساهم التحفيز في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين وتنمي الطاقات الإبداعية لديهم، حيث يدفع التحفيز العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم، كما تلعب المكافآت دورا بارزا جدا في تنمية القدرات الإبداعية للعمال حيث لا بد على المؤسسة الراغبة في تبني سياسة إبداع فعالة أن تمتلك هيكل متفتح وغير مركزي مع تفعيل نظام الاتصال بين مستويات هذا الهيكل، مع حسن التعامل مع الأخطاء المرتكبة وتوفير كل الموارد اللازمة لتفعيل النشاط الإبداعي بها، دون أن ننسى تخصيص المكافآت لأصحاب الإبداع سواءً المادية منها أو غير المادية، وتسهيل نظام الرقابة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان التحفيز لديه دور بارز في تحسين الميزة الإبداعية للموظف من خلال تنمية عادات سلوكية جديدة لدى الموظف عند كل مرة تطبق فيه المؤسسة نظام التحفيز المادي أو المعنوي وغرس لدى الموظفين ثقافة الاهتمام بأعمالهم أكثر فأكثر وهذا ما سينعكس مباشرة على قدراتهم الإبداعية وما سيدفعهم إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وكذلك زيادة المنسوب الإبداعي للعمال من خلال العمل على توفير كل الموارد اللازمة لتفعيل الأنشطة الإبداعية بالمؤسسة وأيضاً خلق تنافس إيجابي بين العمال من خلال منح المكافآت المختلفة المادية منها والمعنوية للمبدعين. (بالمهدي يوسف وحتتور حليلة، 2015) ولا يجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة الموضوعية، وهذا يشير إلى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما 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 استئثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية.

لذلك يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري: (بديسي فهمه وآخرون، 2011)

➤ الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

➤ الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده م خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع:

الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وأن نجاح العاملين في القيام بأداء مهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بينهم مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون أي عائق، وذلك لأنه إذا كانت هناك عوائق فإن ذلك سيحول من فعالية إبداع العاملين.

ويتبين أن الاتصال وظيفته مهمة في عملية الإبداع الإداري، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات والاستفادة منها وإحداث التغيير وتعديل السلوك، وهي وسيلة الرؤساء ومرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات. وكذلك الهدف من الاتصالات هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأيضا حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير والمساهمة في نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

(قرماش وهيبية، 2014، صفحة 18)

المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة بالإبداع

إن المديرين المبدعين يسمحون لموظفيهم بالقيام بالأعمال بجرية وذلك من خلال تفويضهم، فحتى أمهر المديرين في العالم لا يمكنهم أبداً أن يعملوا بمفردهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بل يعتمدون على المهارات التي يبرع فيها الموظفون، فالإدارة الفعالة هي التي توجه جميع جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المسيطرة،

والتفويض يعتبر في حد ذاته دافعا للأفراد والجماعات لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات المتواجدة في بيئة العمل أو حتى للمشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل ومن ناحية أخرى فغن تفويض السلطة في المنظمة للأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات معينة أو مشاركتهم في بعض القرارات تُعد عاملاً مهمًا في قبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيها، الأمر الذي بدوره يساعد على ضمان نجاح هذه القرارات وتنفيذها في المستقبل وكذلك يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم على الإبداع. (سيد عيد، 2008، صفحة 9)

والتفويض أيضا يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذي يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الغدرة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة وإدكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيزي الفرصة للإبداع والابتكار. (حاتم علي حسن رضا، 2013، الصفحات 238-239)

المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالإبداع:

مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل وقدرة الجماعة على اتخاذ قرارات وتنبؤ وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق الفرد في اتخاذ نفس القرارات، ويساهم العمل في فرق عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل، ولقد أكد بعض الباحثين والكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها، فتماسك الأفراد ضمن فرق عمل يؤثر

في قدرة الإداري على تقديم الأفكار الإبداعية المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، وزيادة فرص تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الإبداعية الجديدة. (محمد ملين مراكشي، 2011، الصفحات 41-42)

خلاصة الفصل

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية وتوجيه العناية بالفرد المبدع الذي يعطينا مزيج من الأفكار الجديدة لحل المشكلات التي تعترض المنظمة، بحيث يعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لها والمحفز لأفرادها على العمل الإبداعي، ومنه نستنتج أن سر تنمية المنظمات أصبح يكمن في كيفية استخدام قادتها في توجيه العنصر البشري ودفعهم إلى اكتشاف كل الطاقات والمهارات المبدعة لديه لمواجهة التحديات الحاصلة.

فلقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي والفرق بينهما وعلاقتهما بالتمكين الوظيفي، بحيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، وكل مبحث يكمل الثاني، فاحتوى الشق الأول الإبداع كمفهوم، والذي يقصد به إنتاج فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات بالنسبة للعاملين، كما تم التعرف على أهميته في الإدارة أو المنظمة وعرضنا مستوياته ومراحل ومقوماته، واحتوى الشق الثاني على السلوك الإبداعي وعلاقته بالإبداع وحاجة المنظمة إليهما معاً ثم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة وفي الأخير تم عرض العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي، وفي الأخير نستنتج أن الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، واختلاف اجتهادات العلماء والباحثين و اختلاف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أنه منتج، وأدى هذا كله إلى عدم وصول العلماء إلى تعريف محدد ودقيق وواضح للإبداع .

وبصفة عامة فالسلوك الإبداعي هو عبارة على مزيج من القدرات وكذا الأساليب المتجددة غير المألوفة والتي تعبر

عن فكر صاحبها، وينجم عنه مكاسب للفرد وللمنظمة.

الفصل الثالث:

أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى
العاملين والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية للتمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى العاملين، سنحاول في هذه الدراسة التطبيقية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -بسكرة الوقوف على واقع أبعاد التمكين الوظيفي-المعتمدة في بحثنا هذا-بالوكالة، من خلال معرفة مدى إدراك وتصورات المبحوثين بالوكالة محل الدراسة لكل من (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، الاتصال والمعلومات، فرق العمل)، باعتبارها من العناصر الضرورية، والتي تساهم في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

سنحاول في هذا الفصل تحليل ودراسة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، وذلك للوصول إلى تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، وتوضيحا للأثر الذي يمكن أن يحدثه تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة في السلوك الإبداعي بالوكالة محل الدراسة. وقد اعتمدنا في التحليل واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية *spss v24*. وسنتطرق لكل ما ذكرناه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إحدى الهيئات التي أنشأتها الدولة بهدف تنمية وتطوير المؤسسات المصغرة، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة منها، وأهمها تخفيض معدلات البطالة، وفي هذا المبحث سنتعرف عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وفرعها بسكرة وملحقاتها وكذا الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة ومهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

أولاً: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم صراحة على إنشاء الوكالة. وجاء فيها ما يلي: (المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، 1996، صفحة 12) عملاً بأحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ 24 جوان 1996، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتدعى في صلب النص "الوكالة". وتعرف بأنها هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وحدد مقر المديرية العامة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في 08، شارع ارزقي بن بوزيد العناصر الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل، كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناء على تقرير من مجلسها التوجيهي. (المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، 1996، صفحة 12) وحالياً تتكون الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من 51 فرعاً موزعاً على كامل القطر الوطني، وهذا الأخير تنفرع منه 173 ملحقة، و ولاية بسكرة إحدى الفروع التي قام عليها البحث أو الدراسة.

وللعلم فقد تم إلحاق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى وزارة منتدبة بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 20-186 المؤرخ في 20 يوليو 2020.

المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

لقد نصت المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 على الأهداف والمهام المخولة للوكالة القيام بها وعدلت هذه المهام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 وهو

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

المرسوم التنفيذي الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 96-296 وقد أسندت للوكالة عند نشأتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المهام التالية: (المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، 1996، الصفحات 12-13)

- منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- التكفل بتسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.
- تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم.
- متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمار.
- تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج التكوين والتوظيف الأولى.
- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم.
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.
- تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب وتعبئة القروض.
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.
- تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاول أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين والتشغيل. كذلك يمكن للوكالة من أجل الاضطلاع بمهامها على أحسن وجه أن تقوم بما يأتي :
- تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية بواسطة هيكل متخصصة.
- تنظم تداريب لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتحديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

- تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها.

- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الأجل المحدد وفق لتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية، أما التعديلات التي طرأت على مهام الوكالة والتي أوردها المرسوم التنفيذي رقم 03-288 فتمثلت أساسا في تعديل البند الذي ينص على « تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم» وعوضت بما يلي « تشجع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى إحداث الأنشطة وتوسيعها» (المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، 2003، صفحة 6)، حيث كان يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة إلى مرة واحدة وهي في حالة إنشاء المؤسسة المصغرة، ومع صدور المرسوم التنفيذي الجديد أصبح أصحاب المؤسسات المصغرة يستفيدون من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة سواء عند عملية إنشاء المؤسسات المصغرة أو عند أي عملية توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة، وهذا ما سوف نلاحظه بشيء من التفصيل في عملية تمويل الوكالة للمؤسسات المصغرة والمزايا والإعانات التي تقدمها لهم، وقد كلف الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع أنشطة الوكالة، وتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. (المادة 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 12)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

1-1 تسيير و تنظيم الوكالة

يسير الوكالة مجلس توجيهي، ويديرها مدير عام الذي يقترح تنظيم الوكالة ويصادق عليه المجلس التوجيهي، كما تزود الوكالة بمجلس للمراقبة. (المادة 08، 07 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 13)

1-1. المجلس التوجيهي :

أما المجلس التوجيهي فكان منذ نشأت الوكالة إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-288 كان يتكون من الأعضاء الآتين : (المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الصفحات 13-14)

- ممثل الوزير المكلف بالتشغيل.

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والبيئة.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

- ممثلان عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والصيد البحري.
- ممثل الوزير المكلف بالشباب.
- ممثل الوزير المكلف بالتخطيط.
- ممثل المجلس الأعلى للشباب.
- رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أو ممثله.
- المدير العام لوكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها أو ممثله.
- رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة أو ممثله.
- رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية أو ممثله.
- مسؤول صندوق ضمانات النشاطات الصناعية والتجارية الحرفية المشتركة أو ممثله.
- ممثلان عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني ولتي يشبه هدفها هدف الوكالة.
أما التعديلات التي طرأت على أعضاء المجلس التوجيهي فكانت كالآتي:
- استبدال ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والصيد البحري بممثل للوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية وممثل للوزير المكلف بالصيد البحري والموارد الصيدية، وهذا راجع لانقسام الوزارة المكلفة بالفلاحة والصيد البحري لوزارتين.
- استبدال المدير العام لوكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها أو ممثله بالمدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أو ممثلهم وهذا راجع لتوقف عمل وكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها سنة 2000 واستبدالها بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001.
- استبدال مسؤول صندوق ضمانات النشاطات الصناعية والتجارية الحرفية المشتركة أو ممثله برئيس صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض وهذا راجع لنشأت هذا الأخير سنة 1998 كجهاز مكمل لعمل الوكالة وهذا ما سوف نراه بشيء من التفصيل في المباحث التالية.
- وتمثلت بالإضافة في أعضاء المجلس التوجيهي في ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، صفحة 6)، كذلك المدير العام للوكالة الوطنية

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

لتأمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أو ممثله، وأعضاء المجلس التوجيهي يعينون بقرار من الوزير المكلف بالتشغيل، بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها ولفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وينتخب رئيس مجلس التوجيه نظرائه لمدة سنة واحدة، ويساعده نائب رئيس ينتخب حسب نفس الأشكال ولنفس المدة. (المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 14)

كما يجتمع مجلس التوجيه كل ثلاثة أشهر على الأقل، بدعوة من رئيسه ويمكن أن يجتمع زيادة على ذلك في دورة غير عادية بدعوة من رئيسه أو باقتراح من ثلثي (2/3) أعضائه، أو بطلب الوزير المكلف بالتشغيل إذا دعت الحاجة إلى ذلك. (المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 14)

ومن خلال ملاحظتنا لأعضاء المجلس التوجيهي للوكالة نلاحظ أنه يتكون بالأخص من ممثلي الهيئات أو الوزارات التي تهتم بفئة الشباب خاصة، بالإضافة إلى ممثل الوزارة المكلفة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن الوكالة تهدف أساساً إلى إنشاء المؤسسات المصغرة، كذلك نلاحظ ممثل الوزارة المكلفة بالتشغيل ذلك أن الوكالة تابعة لوزارة التشغيل وكما رأينا حتى أعضاء المجلس التوجيهي يعينون بقرار من وزير التشغيل، بالإضافة أن أحد أهداف الرئيسية لعمل الوكالة هي توفير مناصب شغل جديدة للفئة البطالة

والمجلس التوجيهي يداول ويصادق وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها على ما يأتي: (المادة 18

من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الصفحات 14-15)

- برنامج نشاط الوكالة.
- نفقات تسيير الوكالة وتجهيزها.
- تنظيم الوكالة ونظامها الداخليان.
- المخطط السنوي لتمويل نشاط الوكالة.
- القواعد العامة لاستعمال الوسائل المالية الموجودة.
- إنشاء فروع جهوية أو محلية للوكالة.
- قبول الهبات والوصايا.
- اقتناء البنايات واستئجارها ونقل حقوق ملكية الحقوق المنقولة أو العقارية وتبادلها.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

1-2. المدير العام :

يعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح الوزير المكلف بالتشغيل وتنهى مهامه بالأشكال نفسها. (المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 15)

ويضطلع المدير القيام بالمهام التالية: (المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 15)

- يمثل الوكالة تجاه الغير ويمكنه أن يوقع كل العقود الملزمة للوكالة.
- يحرص على إنجاز الأهداف المسندة للوكالة، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس التوجيه.
- يضمن سير المصالح ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفي الوكالة. ويعين الموظفين حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- يقاضي أمام العدالة ويقوم بكل إجراء تحفظي.
- يعد البيانات التقديرية للإيرادات والنفقات ويعرضها على مجلس التوجيه ليوافق عليها.
- يعد الحصيلة وحسابات النتائج ويعرضها على مجلس التوجيه ليوافق عليها.
- يبرم كل صفقة أو عقد أو اتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يأمر بصرف نفقات الوكالة.
- يقدم في نهاية كل سنة مالية تقريراً سنوياً عن النشاطات، مرفقاً بالحصائل وحسابات النتائج ويرفعه إلى الوزير المكلف بالتشغيل بعد موافقة مجلس التوجيه.
- يعد مشروع النظام الداخلي للوكالة ويعرضه على مجلس التوجيه ليوافق عليه، ويحرص على احترام تطبيقه.

1-3. لجنة المراقبة :

تتكون لجنة المراقبة في الوكالة من ثلاثة أعضاء، يعينهم مجلس التوجيه، وتعين لجنة المراقبة رئيسها من ضمن أعضائها للمدة التي تستغرقها مهمتها. (المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 15)

تجتمع لجنة المراقبة بحضور المدير العام في نهاية كل ثلاثة أشهر، وعند الاقتضاء بطلب من المدير العام أو عضوين اثنين من أعضائها، وتضطلع بالقيام بالمهام التالية: (المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الصفحات 15-16)

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

- تقدم للمدير العام كل الملاحظات أو التوصيات المفيدة عن أحسن الكيفيات لتطبيق البرامج والمشاريع التي شرعت فيها الوكالة.
- تدلي برأيها في التقارير الدورية عن المتابعة والتنفيذ والتقييم التي يعدها المدير العام، تقدم للمجلس، ملاحظاتها وتوصياتها عن البيانات التقديرية لإيرادات الوكالة ونفقاتها وبرامج نشاطها، وكذا التقرير السنوي عن تسيير المدير العام.
- تقوم بكل مراقبة أو تدقيق للحسابات عن استعمال أموال الوكالة وتشرف عليهما إلى نهايتهما بمبادرة منها أو بناءً على قرار من مجلس التوجيه.
- يترتب على اجتماعات لجنة المراقبة إعداد محاضر ترسل إلى الوزير المكلف بالتشغيل وتحفظ وفقاً للأعراف.
- يحدد مجلس التوجيه في نظامه الداخلي مبلغ تعويض فصلي لصالح أعضاء لجنة المراقبة ويحدد التكفل بالمصاريف المرتبطة مباشرة بممارسة مهامهم أو تسديدها.

2 - موارد ونفقات الوكالة

1-2 الموارد: (المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، صفحة 16) تستمد الوكالة مواردها في

إطار ما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 1996 في مادته 16 من :

- تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.
- حاصل استثمار الأموال المحتملة.
- الهبات والوصايا.
- المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيئات الوطنية والدولية، بعد ترخيص من السلطات المعنية.
- كل حاصل آخر يرتبط بنشاطاتها.

2-2-2 نفقات الوكالة : (المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296)

- نفقات التثبيت.
- نفقات التسيير والصيانة.
- النفقات الضرورية المرتبطة بمهدفها وإنجاز مهامها.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

وفي ظل هذه التنظيمات تتيح الوكالة لشباب فرصة تجسيد فكرة وتحويلها إلى مشروع مؤسسة مصغرة لكن ذلك في ظل قيود والتزام بالإجراءات المنصوص عليها.

ولاية: بسكرة

بطاقة تقنية للفرع

الفرع:

- العنوان: أسواق الفلاح سابقا حي المجاهدين ص ب 297 بني مرة بسكرة
- تاريخ النشأة: 1998/03/01
- عدد الموظفين: 47

الجدول رقم (06) تصنيف الموظفين:

الصنف	ذكر	أنثى	المجموع
إطار سامي	01	00	01
إطار	31	07	37
التحكم	03	01	04
التنفيذ	03	01	04
المجموع	40	09	47

المصدر: من إعداد الباحث إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة.

1) ملحقة بسكرة:

- تاريخ النشأة: 2013/12/18
- العنوان: أسواق الفلاح سابقا حي المجاهدين ص ب 297 بني مرة بسكرة
- عدد الموظفين: 08

جدول رقم (07) بطاقة تقنية خاصة بالملاحق فرع بسكرة ملحقة بسكرة:

الفرع	بسكرة
ملحقة	بسكرة
الملكية	أملاك الدولة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

العنوان	أسواق الفلاح سابقا حي المجاهدين ص ب 297 بني مرة بسكرة
نوع الاستغلال	كراء
المساحة	283 م ²
حالة التهيئة/أشغال التهيئة	ملحقة مهيأة ومجهزة
الإقليم	بلدية بسكرة، بلدية الحاجب، بلدية سيدي عقبة، بلدية عين الناقة، بلدية الحوش، بلدية الوطاية، بلدية القنطرة، بلدية جمورة، بلدية البرانيس، بلدية شتمة، بلدية مشونش، بلدية عين زعطوط
تاريخ انطلاق النشاط	1998/03/01

المصدر: من إعداد الطالب إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة.

2) ملحقة زربية الوادي:

• تاريخ النشأة: 2011/06/16

• العنوان: حي الإداري زربية الوادي ولاية بسكرة

• عدد الموظفين: 03

7-1 ملحقة زربية الوادي:

الفرع	بسكرة
ملحقة	زربية الوادي
الملكية	تعيين بقرار رقم 2009/91 بلدية زربية الوادي
العنوان	ألحي الإداري زربية الوادي ولاية بسكرة
نوع الاستغلال	بدون مقابل
المساحة	41 م ²
حالة التهيئة/أشغال التهيئة	ملحقة مجهزة في حاجة للتهيئة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

بلدية زريبة الوادي، بلدية الفيض، بلدية مزيرعة، بلدية خنقة سيدي ناجي،	الإقليم
2011/06/16	تاريخ انطلاق النشاط

المصدر: من إعداد الباحث إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة

(3) ملحقه أولاد جلال:

- تاريخ النشأة: 2012/04/24
- العنوان: مكتب التنظيم العام، مقر الدائرة القديم أولاد جلال ولاية بسكرة
- عدد الموظفين: 03

2-7 ملحقه أولاد جلال:

بسكرة	الفرع
أولاد جلال	ملحقه
دائرة أولاد جلال	الملكية
مكتب التنظيم العام، مقر الدائرة القديم أولاد جلال ولاية بسكرة	العنوان
بدون مقابل	نوع الاستغلال
20 م ²	المساحة
ملحقه مجهزة	حالة التهيئة/أشغال التهيئة
بلدية أولاد جلال، بلدية سيدي خالد، بلدية الدوسن، بلدية البساس، بلدية الشعبية، بلدية رأس الميعاد	الإقليم
2012/04/24	تاريخ انطلاق النشاط

المصدر: من إعداد الطالب إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة.

(4) ملحقه طولقة:

- تاريخ النشأة: 2013/06/30

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

• العنوان: مقر الحرس البلدي سابقا طولقة ولاية بسكرة

• عدد الموظفين: 04

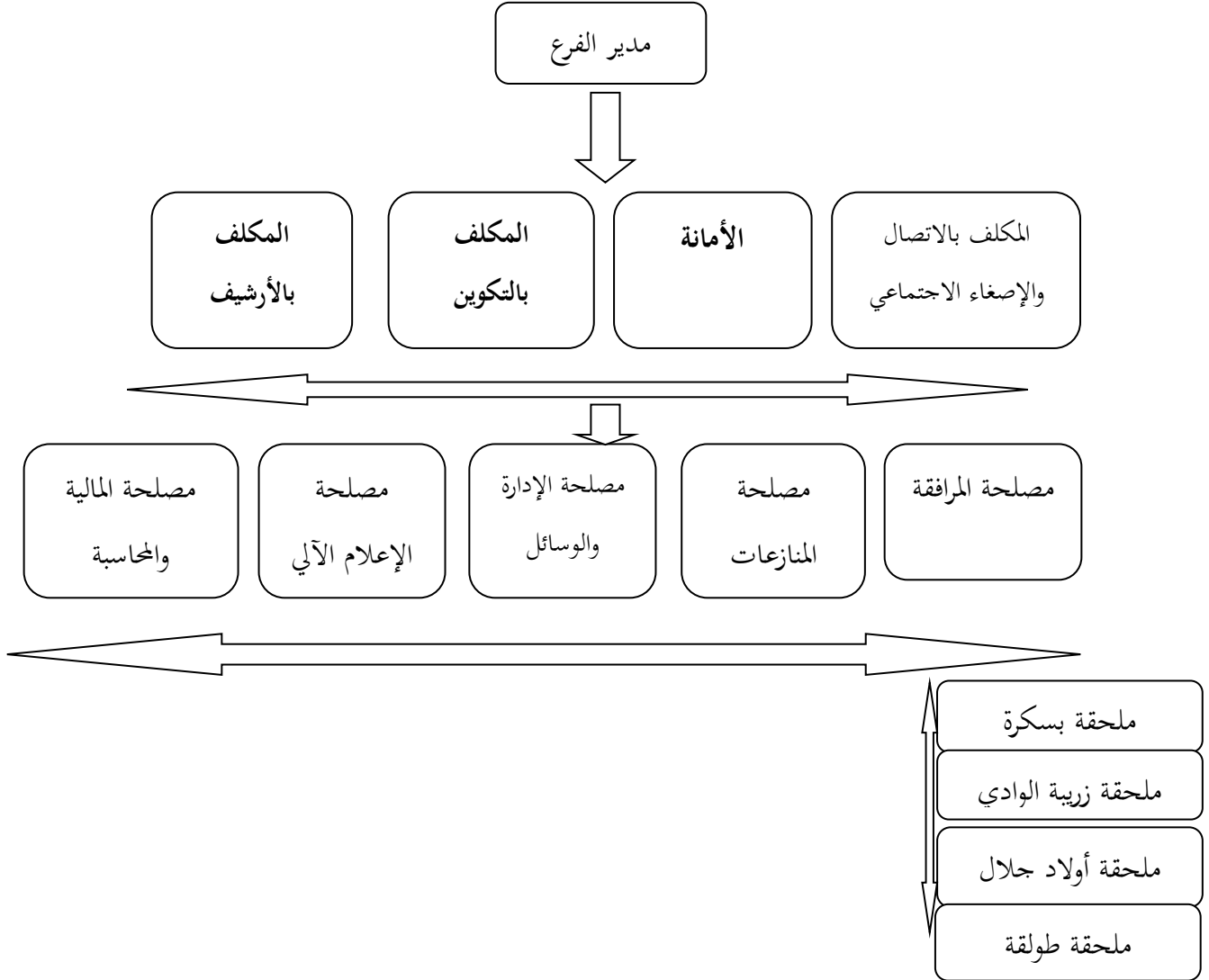
3-7 ملحقه طولقة:

الفرع	بسكرة
ملحقه	طولقة
الملكية	مقررة رقم 2014/03 بلدية طولقة
العنوان	مقر الحرس البلدي سابقا طولقة ولاية بسكرة
نوع الاستغلال	بدون مقابل
المساحة	90 م ²
حالة التهيئة/أشغال التهيئة	ملحقه مجهزة في حاجة للتهيئة
الإقليم	بلدية طولقة، بلدية برج بن عزوز، بلدية لغروس، بلدية فوغالة، بلدية ليوة، بلدية بوشقرون، بلدية ليشانة، بلدية امخادمة، بلدية اورلال ، بلدية امليلي، بلدية اوماش
تاريخ انطلاق النشاط	2013/06/30

المصدر: من إعداد الطالب إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الشكل (07): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب إسنادا على مكتب المستخدمين بمديرية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد تمكين العاملين في السلوك الإبداعي، وذلك باستخدام أدوات البحث المناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد تمكين العاملين وأثرها على السلوك الإبداعي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي *Sps. V24 (Statistical package for Social Science)* وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها

1. مجتمع وعينة البحث

مجتمع بحثنا يشمل الأفراد العاملين في الوكالة من مشرفين وعمال إداريين وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، حيث يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة، والبالغ عددهم 47 موظف. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع تمكين العاملين والسلوك الإبداعي بالوكالة، وكذا التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة.

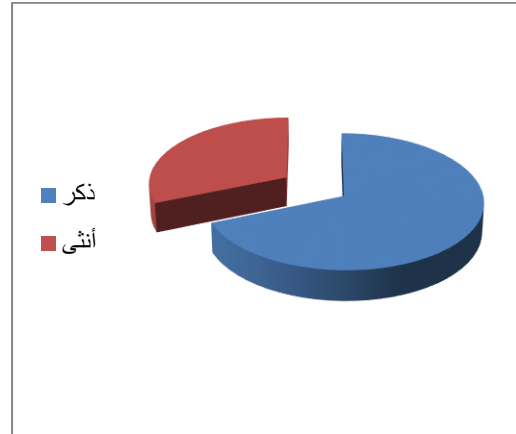
وقد قمنا بالتوزيع الشخصي لـ 32 استبياناً، استردت جميعها، ولم يستبعد أي منها لصلاحيتها جميعاً للتحليل.

2. الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	68.8 %
أنثى	10	31.3 %
المجموع	32	100%



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS v24* وبرنامج *Excel*

يظهر من الجدول (08) أن أكثر المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (68.8 %) في حين بلغت نسبة الإناث (31.3 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة، والنسب متباعدة بين الإناث والذكور في عينة المبحوثين، وذلك لطبيعة المهام في المؤسسة، حيث وبحكم طبيعة مجتمعنا والمبادئ السائدة فيه يجذبون العمل الوكالة.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
6.3 %	2	من 30 سنة فأقل
81.3 %	26	من 31 إلى 40 سنة
6.3 %	2	من 41 إلى 50 سنة
6.3 %	2	من 51 سنة فأكثر
100%	32	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS v24* وبرنامج *Excel*

بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول رقم (09) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (31 و 40 سنة) وذلك بنسبة (81.3%) في حين أن باقي الفئات كانت النسبة لكل منها (6.3%).

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
18.8 %	6	ثانوي فأقل
37.5 %	12	ليسانس
43.8 %	14	ماستر
00 %	00	دراسات عليا
100%	32	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS24*

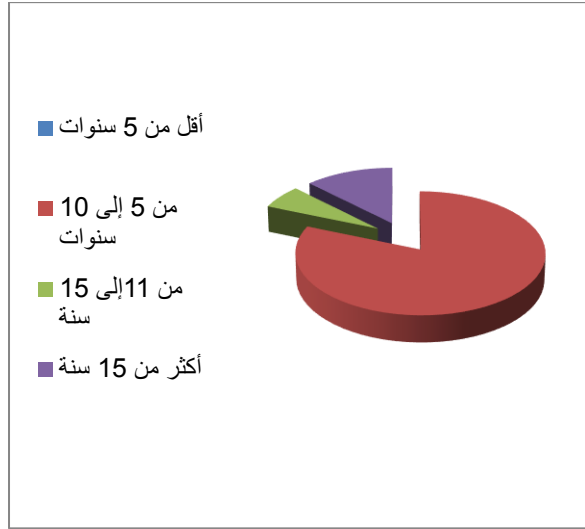
أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن النسبة الكبيرة من العينة كانت للفتتين ماستر وليسانس 43.8% و 37.5% على التوالي، أما الثانوي فأقل فقد بلغت نسبتها 18.8%، أما أصحاب الدراسات العليا فلم نسجل أن أي من المبحوثين كان مؤهله العلمي كذلك.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
00 %	00	أقل من 5 سنوات
81.3 %	26	من 5 إلى 10 سنوات
6.3 %	2	من 11 إلى 15 سنة
12.5 %	4	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS v24*

بالنسبة لسنوات الخبرة نلاحظ أن جميع الباحثين كانت خبرتهم تفوق 5 سنوات، حيث بلغت نسبة من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 81.3%، أما من كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 12.5%، في حين بلغت نسبة من خبرتهم من 11 إلى 15 سنة 6.3%.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

وفقاً لطبيعة الدراسة وجدنا أن الإستبانة هي الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها، كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية والاعتماد على أسلوب المقابلة من خلال الزيارات إلى الوكالة على الحصول على معلومات حوله وحول مكان تواجدها، وكذا المقابلة مع الباحثين من أجل شرح فحوى الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات. وبالتالي كخلاصة ساعدتنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد مجموعة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الإستبانة من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الإستبانة. أما عن أسلوب الملاحظة فلم يتم اعتماده بصورة مباشرة إلا أن الواقع أن كل من أسلوب الإستبانة والمقابلة السابقين يتضمنان قدراً معيناً من الملاحظة؛ ومن ثم يمكن القول بأن الملاحظة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المعتمد في جمع البيانات. والجزء الكبير من البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها على مجموعة من مجتمع الدراسة؛ ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج *(SPSS V24 (Statistical package for Social Science)*. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة ب: الإستبانة اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتصحيحها لتظهر في صورتها النهائية. وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بتمكين العاملين وأبعادها المختلفة وتتضمن (20) عبارة، حيث تقسم إلى: (04) عبارات لبعث التفويض، (04) عبارات لبعث التدريب والتعليم، (04) عبارات لبعث التحفيز والتشجيع (04) عبارات لبعث المعلومات والاتصال و(04) عبارات لبعث فرق العمل. أما المحور الثاني خاص بمتغير السلوك الإبداعي لدى العاملين، ويتضمن (20) عبارة، حيث تقسم إلى: (04) عبارات لبعث الأصالة، (04) عبارات لبعث المرونة، (04) عبارات لبعث الطلاقة والقدرة على التحليل، (04) عبارات لبعث الحساسية للمشكلات و(04) عبارات لبعث المخاطرة وروح المجازفة. وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Spss V24*)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت *Likert Scale* الخماسي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

• المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

$$4 = 5 - 1 =$$

• طول الفئة = المدى / الحد الأعلى أي 5

$$= (0.8 = 5/4) \text{ ولكن طول الفئة يحدد بـ } 0.79$$

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات الباحثين، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما قمنا بتوزيع الأوزان على الاتجاهات الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (13): درجات مقياس *Likert* الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وبعد تحديد الأوساط الموزونة، وبهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام

أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب

متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- معامل الارتباط بيرسون: لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا المتغير التابع

مع أبعاد المتغير المستقل كل على حدى.

3- تحليل التباين للانحدار (*Analysis of variance*): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة

مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression*): وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقلة (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) على المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة محل الدراسة.

4- التحليل الاعتمادي -الثبات- *Reliability*: وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Coefficient Alpha*، والذي بتربيعة حصلنا على معامل صدق المحك من أجل التأكد من صدق أداة القياس.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)

1-ثبات الأداة: (*Reliability*)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" *coefficient alpha cronbach's*، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة البحث

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.887	0.787	04	التفويض
0.933	0.870	04	التدريب والتعليم
0.897	0.805	04	التحفيز والتشجيع
0.961	0.923	04	المعلومات والاتصال
0.955	0.913	04	فرق العمل
0.976	0.953	20	المجموع
0.903	0.851	20	السلوك الإبداعي
0.970	0.942	40	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v24*

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,942) للإستبانة ككل وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاوَر متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,953) بالنسبة لعبارات محور تمكين العاملين، كذلك في المقابل ما قيمته (0.851) لعبارات محور السلوك الإبداعي، وهو ما يدل على ثبات أداة البحث، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2- صدق أداة البحث (صدق المحك)

يقصد بصدق الأداة (*Validity*) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحثتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.970) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها كانت كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث إذ تراوحت بين 0.887 و0.976، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للبحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح سابقا) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري تمكين العاملين والسلوك الإبداعي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالوكالة الوطنية للتشغيل، وستنطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل *R square*.

المطلب الأول: تحليل فقرات الإستبانة.

الفرع الأول: إدراك المبحوثين لمستوى تمكين العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل-بسكرة يوضح الجدول رقم (15) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ببسكرة.

1- إدراك المبحوثين لمستوى التفويض بالوكالة محل الدراسة

جدول رقم (15): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التفويض

رقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	8	10	00	12	2	2.69	1.378	متوسط
2	توفر لي وظيفتي الفرصة في لاتخاذ القرارات باستقلالية	8	12	00	12	00	2.50	1.244	منخفض
3	هناك أعمال أستطيع اتخاذ القرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا	4	8	4	16	00	3.00	1.136	متوسط
4	تعطيني الإدارة صلاحيات كافيها واسعة لإنجاز مهام وظيفتي	6	6	2	16	2	3.06	1.318	متوسط
5	بعد التفويض	8	4	8	10	2	2.81	1.306	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v 24*

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء «التفويض» قد بلغ (2.81) بانحراف معياري (1.306) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.50-3.06) بانحرافات معيارية (1.244-1.318). كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول متوسط.

2- إدراك المبحوثين لمستوى التدريب والتعليم بالوكالة محل الدراسة

يوضح الجدول جدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول التدريب والتعليم بالوكالة محل الدراسة.

جدول رقم (16): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التدريب والتعليم

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	6	8	00	16	2	3.00	1.344	متوسط
2	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	4	14	6	4	4	2.69	1.229	متوسط
3	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر وكافية لتطوير مهاراتي	8	12	4	6	2	2.44	1.242	منخفض
4	تستعين مؤسستي من الخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب	6	8	8	6	4	2.81	1.306	متوسط
	بعد التدريب والتعليم	8	8	6	8	2	2.62	1.288	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v 24*

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء «بعد التدريب والتعليم» قد بلغ (2.62) بانحراف معياري (1.288) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.44-3.00) بانحرافات معيارية (1.242-1.344). كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول متوسط.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

3- إدراك المبحوثين لمستوى بعد التحفيز والتشجيع بالوكالة محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (17) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول بعد التحفيز والتشجيع بالوكالة

محل الدراسة

جدول رقم (17): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد التحفيز والتشجيع

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزي	12	8	4	6	2	2.31	1.330	منخفض
2	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهود التي أبذلها في العمل	4	6	8	8	6	3.19	1.306	متوسط
3	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	8	8	10	2	4	2.56	1.293	منخفض
4	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية	24	2	2	2	2	1.62	1.237	منخفض جدا
	بعد التحفيز والتشجيع	12	12	2	4	2	2.12	1.237	منخفض

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء "التحفيز والتشجيع" قد بلغ (2.12) بانحراف معياري (1.237)

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(1.62 - 3.19) بانحرافات معيارية (1.237 - 1.306). كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة

على عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول منخفض.

4- إدراك المبحوثين لمستوى المعلومات والاتصال بالوكالة محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (18) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول المعلومات والاتصال بالوكالة

محل الدراسة.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

جدول رقم(18): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المعلومات والاتصال

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	4	12	2	10	4	2.94	1.318	متوسط
2	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح موافقي بسهولة	10	8	2	8	4	2.62	1.475	متوسط
3	تهتم الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الفعال ومتطورة مع موظفيها	8	8	4	6	6	2.81	1.490	متوسط
4	الاتصالات سهلة وسريعة بين دوائر الإدارة في المؤسسة	6	8	2	10	6	3.06	1.457	متوسط
	بعد المعلومات والاتصال	8	10	00	8	6	2.82	1.533	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *vsps 24*

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده «بعد المعلومات والاتصال» قد بلغ (2.81) بانحراف معياري (1.533) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.62 - 3.06) بانحرافات معيارية (1.475 - 1.457). كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول متوسط.

5- إدراك الباحثين لمستوى فرق العمل بالوكالة محل الدراسة

يوضح الجدول جدول رقم(19) نتائج التحليل الإحصائي لآراء الباحثين حول فرق العمل بالوكالة

محل الدراسة

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

جدول رقم(19): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد فرق العمل

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي	12	8	4	8	00	2.25	1.218	منخفض
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	6	10	6	10	00	2.62	1.128	متوسط
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	10	8	6	8	00	2.37	1.184	منخفض
4	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل	6	4	6	14	2	3.06	1.268	متوسط
	بعد فرق العمل	10	8	6	6	2	2.44	1.293	منخفض
	التمكين ككل	4	16	4	6	2	2.56	1.134	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss 24*

من الجدول اتجه تمكين العاملين ككل إلى "منخفض" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.134). أما بالنسبة للأبعاد فقد جاء بعد "المعلومات والاتصال" بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.533) - ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة-، ثم يليه بعد 1.306 "التفويض" الذي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.81) وانحراف معياري (1.0) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة "أما الترتيب الثالث فكان لبعد "التدريب والتعليم" إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.62) وانحراف معياري (1.288) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة أيضا. أما الترتيب الرابع فقد كان لبعد "فرق العمل" بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.293) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

يشير إلى نسبة قبول منخفضة كما سبق وذكرنا، ويليهما بعد " التحفيز والتشجيع " في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.12) بانحراف معياري (1.237) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة أيضا، تهتم المؤسسة المبحوثة بممارسة المسؤولية الاجتماعية وتطبيق كافة أبعادها.

الفرع الثاني: إدراك المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة محل الدراسة يوضح الجدول رقم (20) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة محل الدراسة:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات السلوك الإبداعي

رقم	عبارات القياس	تتماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
01	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقه عملي	00	2	12	16	2	3.56	0.715	مرتفع
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي	2	00	6	18	6	3.81	0.965	مرتفع
03	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	00	4	10	14	4	3.56	0.877	مرتفع
04	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	00	2	6	20	4	3.81	0.737	مرتفع

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

متوسط	1.008	3.37	00	20	8	00	4	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	05
مرتفع	0.535	3.81	2	22	8	00	00	أحرص على عدم التعصب لأفكاري	06
مرتفع	0.564	3.94	4	22	6	00	00	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه	07
مرتفع	1.077	3.50	4	16	6	4	2	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	08
مرتفع	0.492	3.87	2	24	6	00	00	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهمها الجميع	09
مرتفع	0.715	3.56	00	22	6	4	00	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	10
مرتفع	0.672	3.75	4	16	12	00	00	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	11
متوسط	0.820	4.18	12	16	2	2	00	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	12
مرتفع	1.077	3.50	6	12	6	8	00	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	13
مرتفع	0.803	4.000	8	18	4	2	00	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	14

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

مرتفع	0.803	3.50	4	10	16	2	00	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	15
متوسطة	0.803	3.50	2	16	10	4	00	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل	16
متوسط	0.916	3.25	4	6	16	6	00	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي	17
مرتفع	0.870	3.62	4	16	8	4	00	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي	18
متوسط	1.008	2.87	00	10	12	6	4	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة	19
متوسط	1.091	3.18	2	14	6	8	2	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة	20
مرتفع	0.707	4.12	10	16	6	00	00	السلوك الإبداعي ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *Sps 24*

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "السلوك الإبداعي" قد بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.707) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87 - 4.18) بانحرافات معيارية (1.008 - 0.820). كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول مرتفع.

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الثاني: قياس أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي بأبعاده

سيتم في هذا المبحث تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، والقدرة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفرع الأول: تحليل العلاقة بين السلوك الإبداعي وتمكين العاملين بأبعاده

1- العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي وتمكين العاملين

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين السلوك الإبداعي وتمكين العاملين بالوكالة محل الدراسة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بينهما من خلال البرنامج الإحصائي *SPSS v24*، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (21): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي وتمكين العاملين

السلوك الإبداعي	
0,473**	تمكين العاملين
0,000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS v 24*

*دال عند مستوى 0,01

من خلال الجدول (21) يتضح بأن هناك علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01 بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,473.

الفرع الثاني: قياس أثر أبعاد تمكين العاملين على السلوك الإبداعي بوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بيسكرة (اختبار الفرضيات)

1- تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار

(*Analyses of variance*) كما هو موضح في الجدول رقم (22):

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم (22): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	6.372	5	1.274	3.630	.013 ^b
الخطأ	9.128	26	0.351		
المجموع الكلي	15.500	31			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss. V24*

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتضح أن قيمة F المحسوبة (3.630) بقيمة احتمالية (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وبناء عليه يمكن القول أن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، مما يجعلنا نستدل على صلاحية النموذج، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها.

ومن الجدول اللاحق (23) يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) يقدر بـ (0.641) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.411) وهذا يعني أن (41.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (تمكين العاملين) والباقي يعزى لعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وبالتالي فقوة التفسير متوسطة.

جدول رقم (23): معامل نموذج الانحدار

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deuxajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	0.641 ^a	0.411	0.298	0.59253

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss. V24*

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص "لا يوجد أثر لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-بسكرة عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من 0.05 . ويبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (تمكين العاملين):

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) والسلوك الإبداعي بالوكالة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة T
(Constante) الثابت	3.516		11.602	.000
التفويض	-.350-	-.646-	-2.452-	.021
التدريب والتعليم	.265	.484	1.496	.147
التحفيز والتشجيع	-.287-	-.503-	-1.534-	.137
المعلومات والاتصال	.580	1.257	2.692	.012
فرق العمل	-.051-	-.093-	-.257-	.799
R	0.641			
R²	0.411			
F	3.630			
مستوى الدلالة	*0.013			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج *VSpss24*

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين (بشكل عام) على مستوى السلوك الإبداعي، من وجهة نظر وتصورات الباحثين بالوكالة محل

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب

الدراسة، إذ بلغت قيمة $F = 3.630$ بمستوى معنوية 0.013 ، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغ 64.1% ، فيما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.411 وذلك يعني أن 41.1% من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (السلوك الإبداعي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، (كما سبق وذكرنا)، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها -، وتوضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نوعا ما المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين على السلوك الإبداعي، وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة.

كما يبين الجدول رقم (24) أيضا درجة التأثير *Beta* لكل متغير من المتغيرات المستقلة في السلوك الإبداعي، حيث كانت المعاملات معنوية الأبعاد: التفويض، المعلومات والاتصال، كما أظهرت النتائج أيضا عدم معنوية معاملات باقي الأبعاد، وعليه نتوصل إلى ما يلي:

1- يوجد أثر لبعء التفويض على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05 .

2- لا يوجد أثر لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05 .

3- لا يوجد أثر لبعء التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05 .

4- يوجد أثر لبعء المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05 .

5- لا يوجد أثر لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05 .

الفصل الثالث: أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر لتمكين العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 32 موظف بالوكالة. وكانت جميعها صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "ما أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05" بعدها قمنا بتفريغ الإستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج *Spss. v24* وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى وجود أثر لبعده التفويض وبعده المعلومات والاتصال، وعدم وجود أثر لبعده التدريب والتعليم وكذا لبعده التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05، وعموماً خلصنا إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي، وأنه يوجد علاقة بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أثر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الخطبة

خاتمة عامة

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على أثر تبني التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، وقمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن أثر تبني الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لتمكين العاملين وكذا واقع السلوك الإبداعي فيها، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح أثر تبني التمكين الوظيفي بأبعاده المتمثلة في التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين..

وتوصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج، وحاولنا من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي نأمل أن تساعد الوكالة على زيادة فعالية أنشطتها، والتوظيف الأمثل لمصطلح تمكين العاملين، بهدف تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفيها. ثم تقدم آفاق لبحثنا هذا قد تكون مستقبلاً دراسات لباحثين آخرين.

بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، وجدنا بأن ممارسة تمكين الموظفين ضعيفة بالوكالة محل الدراسة، وكذا جميع الممارسات المتعلقة به، حيث جاء مستوى القبول لها متوسطاً إلى منخفض ويمكن رد ذلك للأسباب التالية:

- 1- تشدد الإدارة وعدم منحها الموظفين الصلاحيات لممارسة الوظيفة بأريحية، والمرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.
- 2- ضعف البرامج والدورات وعدم كفايتها لتطوير مهارات الأفراد إن وجدت.
- 3- الاعتمادات المخصصة للتجهيز مقارنة باحتياجات المؤسسة المتعددة والمتغيرة.
- 4- عدم تشجيع الإدارة للأفراد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة تعليمهم.
- 5- عدم تشجيع الإدارة للأفراد على تحمل مسؤولياتهم في العمل، ونقص الرواتب والحوافز المشجعة على ذلك.
- 6- ضعف الاتصالات في الوكالة، مما ينتج عنه ضعف التواصل وكذا عدم توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات وممارسة المهام بصورة جيدة.
- 7- غياب روح العمل بفريق بين أفراد وموظفي الوكالة، وعدم تشجيع الإدارة على ذلك.
- 8- ضعف الثقة بين الأفراد داخل الوكالة.

أما بالنسبة للسلوك الإبداعي فوجدنا مستوى قبول مرتفع أي أن مدركين لأهمية الإبداع، ويسعون إلى تحقيق السلوك الإبداعي من أجل التميز في مناصبهم، والسعي نحو تقلد مناصب أعلى.

وفيما يخص النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات فكانت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل بتمكين العاملين (بشكل عام) على مستوى السلوك الإبداعي، من وجهة نظر وتصورات الباحثين بالوكالة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة $F 3.630$ = بمستوى معنوية 0.013 ، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغ 64.1% ، فيما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة $0,411$ وذلك يعني أن 41.1% من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

خاتمة عامة

تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها -

1-يوجد أثر لبعء التفويض على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05.

2-لا يوجد أثر لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05.

3-لا يوجد أثر لبعء التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05.

4-يوجد أثر لبعء المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05.

5-لا يوجد أثر لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عند مستوى دلالة 0.05.

المقترحات:

بناء على ذلك يمكن تقديم جملة من المقترحات بهدف تبني تمكين الموظفين وتفعيل دوره في تحقيق السلوك الإبداعي، بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بيسكرة، مفادها ما يلي:

- 1- منح الموظفين بالوكالة الصلاحيات الكافية والمرونة اللازمة لممارسة وظائفهم.
- 2- دعم وتطوير البرامج التدريبية بهدف تطوير مهارات الأفراد.
- 3- تكثيف الدورات التدريبية، من أجل ضمان ممارسة المهام والوظائف بشكل أحسن.
- 4- تشجيع الأفراد بالوكالة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة تعليمهم.
- 5- تشجيع الموظفين بالوكالة على تحمل مسؤولياتهم في العمل.
- 6- إعادة النظر في هيكل الأجور والرواتب، لتتماشى مع أهداف التطوير.
- 7- دعم وتطوير شبكة الاتصالات في الوكالة، والاستعانة أكثر بالوسائل الحديثة لذلك، مما يحقق التواصل أكثر، وإيصال المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات وممارسة المهام بصورة جيدة في الوقت المناسب.
- 8- نشر الوعي بأهمية العمل بروح الفريق بين أفراد وموظفي الوكالة.
- 9- تعزيز الثقة بين الأفراد داخل الوكالة، وذلك بعقد الندوات والاجتماعات، وتشجيع النشاطات التي من شأنها المساعدة على ذلك.

خاتمة عامة

10- ضرورة الوعي بأهمية تمكين العاملين في تعزيز السلوك الإبداعي وجعله أكثر فعالية ومنهجية، حيث أن ذلك من شأنه أن يجعل السلوك الإبداعي موجها لتطوير الوكالة وتحقيق أهدافها بدلا من هدف تحقيق المناصب الأعلى.

آفاق الدراسة:

- 1- مساهمة الشبكات المعلوماتية في تعزيز السلوك الإبداعي.
- 2- أثر التدريب الإلكتروني على تمكين العاملين.
- 3- دور وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز تمكين العاملين.
- 4- دور السلوك الإبداعي في تفعيل إدارة التميز بالمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2003.
2. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
3. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
4. تيسير صبحي، الموهبة والإبداع: طرائق الشخصية وأدواته المحسوبة، الأردن، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، 1992.
5. جارت مورجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، مركز البحوث السعودية، 2005.
6. جعفر، أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
7. جلاب، إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
8. جمال أبو الجمد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008.
9. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
12. حمود، والشيخ، روان، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
13. رمضان الشيخ: الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بدون بلد نشر، بدون دار نشر، 2009.
14. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د ط، 2009.
15. سعيد بن شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2004.

قائمة المراجع

16. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2006.
17. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
18. الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، عمان دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
19. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1.
20. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعارف وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، 2002.
21. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999.
22. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة د ط، 2003.
23. علي الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية، 1995.
24. اللوزي، موسى، السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
25. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، 2006.
26. محمد ذيب الأبيض ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإداري، المجلد 38 العدد 2، 2011.
27. محمد زويدا العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
28. محمد صبيح الرشايدة، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
29. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، 2004.
30. المليجي حلمي، سيكولوجية الابتكار، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984.

قائمة المراجع

31. نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.

32. يحيى سليم محمد، التمكين كمفهوم إداري معاصر، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك أربد المملكة الأردنية الهاشمية، د ط، 2006.

33. يحيى سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر " المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006.

قائمة المذكرات:

34. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحماسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005.

35. احمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 2015.

36. بن تريح إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018/2017.

37. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الرغبة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.

38. حاتم علي حسن رضا، الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2013.

39. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة)-، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

40. خلف، حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010.

قائمة المراجع

41. حولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003.
42. سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية.
43. شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
44. عباس نجمة، واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
45. العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004.
46. العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
47. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة – *the Effect of Functional Empowerment on th Creativity, Behaviour of the Employees in the jordan tourisan Board Case Study* – ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2016.
48. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
49. غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2008.
50. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017-2018.

قائمة المراجع

51. قرقط ناصر، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
52. كرمية توفيق، تمكين العاملين – دراسة حالة شركة الاسمنت بصور الغزلان SC SEC رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
53. لؤي فواز محمد بطاينة، أثر السكن والعمل التنظيمي في السادات الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2006.
54. محمد أحمد عرابي راسم البناء، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين، 2017.
55. مختاري خليدة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والمرضين دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بتقوت، مذكرة التخرج مكتملة لنيل اللسانس في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
56. مطر عبد المحسن أجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
57. نعمة حسين الجبوري وأحمد عبد القادر إسماعيل، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية – الكرخ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، العراق، 2017.
58. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-
59. يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري، لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

قائمة المجلات والملتقيات والمقالات

60. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.
61. أبا زيد، رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين جامعة النجاح، عدد2، 2010.
62. أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية الأهلية، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
63. بالمهدي يوسف وحنطور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، البليدة، الجزائر، 2015.
64. بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
65. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد 24، ع1، 2008.
66. سلطاني محمد رشيد، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
67. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.
68. سيد عيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ندوة حول التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
69. شراف عقون وليلى بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، الجزائر، 2017.
70. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد السادس والثلاثون، 2013.

قائمة المراجع

71. عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011.
72. فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18، 19 ماي 2011.
73. قماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2014.
74. م. عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة _ دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 89، 2016.
75. محمد فاتح الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، العدد 192، المملكة العربية السعودية، 2011.
76. محمد فريشي ولطفة أحمد ألسبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015.
77. محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
78. منور أوسرير وزهيه كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18، 19 ماي 2011.
79. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، 2005.
80. موحى مهدي عطية، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفعالية الإبداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، عدد 03، 2000.
81. ميلود زيد الخير وعبد القادر بن بطلال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

82. النووايسة، كفى حمود عبد الله، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلد 36، العدد 1.
83. هشام محمد سلامة أبو عمرة، نضال محمد عبد الجليل الزظمة، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا مسيرة فتحي أبو دان، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، 2017/2016.
84. هيثم حمود الشبلي وآخرون، أثر مستويات إدارة الوقت في الإبداع الوظيفي، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 06، جامعة البلقاء، الأردن، 2015.

القواميس:

85. ابن منظور محمد بن مكرم، معجم لسان العرب، عربي-عربي، المجلد الثالث عشر، دار صار، لبنان، 2010.
86. بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، عربي - عربي، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، 1998.
87. محمود ألمسعودي، القاموس الجديد للطلاب - معجم عربي، مدرسي ألفبائي-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984

المراجع باللغة الأجنبية:

87. *Patrick Migneault, quelle est l'influence du climat psychologique sur habilitation psychologique et comportementale?, Mémoire grade de.*
88. *K.I, Murrll, and Meredith, Empowering Employee, New York: McGraw-Hill, 2000 B, Ginnodo, The power of Empowerment: what Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, Il pride, 1997.*
89. *William, Umiker, Empowerment the latest Strategy, Health Care Supervision, 1992, vol .11, No.12.*
90. *Giget, M, la Dynamique, Stratégique de l'entreprise, FRANCE, Dunod, 1998, p:XVIII.*

الطريق

الملحق رقم 1



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

استبانته البحث

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستري علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - والمعنونة بـ **أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**، وذلك من خلال إجاباتكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. شاكرين تعاونكم وثقتكم، وتفضلوا بفاتق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالب: بوعلام لعيطر

1- الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
2- العمر:	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس
	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
4- سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى سنوات 10
	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

الملاحق

المحور الأول: تمكين العاملين

الرقم	الفقرة	لا	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: التفويض						
01	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام					
02	توفر لي وظيفتي الفرصة في إتخاذ القرارات باستقلالية					
03	هناك أعمال أستطيع إتخاذ القرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا					
04	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية واسعة لإنجاز مهام وظيفتي					
البعد الثاني: التدريب والتعليم						
05	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم					
06	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
07	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافي لتطوير مهاراتي					
08	تستعين مؤسستي من الخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب					
البعد الثالث: التحفيز والتشجيع						
09	تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفزني					
10	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهود التي أبذلها في العمل					
11	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي					
12	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية					
البعد الرابع: المعلومات والاتصال						
13	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي					
14	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح موافقي بسهولة					
15	تهتم الإدارة بتوفير وسائل الإتصال الفعال ومنتطورة مع موظفيها					
16	الإتصالات سهلة وسريعة بين دوائر الإدارة في المؤسسة					
البعد الخامس: فرق العمل						
17	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي					
18	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
19	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة					
20	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل					

الملاحق

المحور الثاني: السلوك الإبداعي لدي العاملين

الرقم	الفقرة	لا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: الأصالة						
01	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقه عملي					
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي					
03	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
04	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة					
البعد الثاني: المرونة						
05	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها					
06	أحرص على عدم التعصب لأفكاري					
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه					
08	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي					
البعد الثالث: الطلاقة والقدرة على التحليل						
09	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهما الجميع					
10	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل					
11	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل					
12	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه					
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات						
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها					
14	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة					
15	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين					
16	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل					
البعد الخامس: المخاطرة وروح المجازفة						
21	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي					
22	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي					
23	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة					
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة					