



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

# دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين

-دراسة ميدانية المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سونلغاز بسكرة-

-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع-

-تخصص علم اجتماع إدارة وعمل-

الأستاذ المشرف:

د. حليلو نبيل

الطالبة:

روان فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2014-2015

# شكر وتقدير

بادئاً ببدء نشكر الله عز و جل تبارك و تعالى أن وفقنا لهذا  
المسعى.

نتقدم بالشكر الى الوالدين العزيزين

كما نخص بالشكر الأستاذ الدكتور حليو نبيل والاستاذة الدكتورة

زرقة بولقواس

الذين منحانا الجهد والوقت و الإرشادات و التوجيهات والدعم لإنجاز هذا  
العمل .

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل

الدراسة لما قدموه من مجهودات للارتقاء لهذا المستوى.

و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مديرية الجهوية لتوزيع

الكهرباء سونلغاز بسكرة .

## مقدمة

أصبح للمؤسسات تحديات كبيرة بسبب التحولات السريعة في مختلف المجالات أجبرتها على تطوير أساليب العمل بما يحق لها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ، ومستوى المؤسسة ككل ، وبذل أكبر قدر ممكن من مجهودها للحفاظ على بقاءها عن طريق الاهتمام بالكفاءات البشرية، والعمل على الاستفادة منها قدر الإمكان من طاقاتهم وقدراتهم الفكرية وتعزيزها وذلك عن طريق تبني مختلف المناهج و الأساليب التي تضمن النتائج المرجوة و التسيير الكفاء والفعال للعامل من خلال إيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي يدعم المشاركة الفعالة لهم و خلق شعور بالمسؤولية من خلال تمكينهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق إبداعهم وذلك من خلال انتهاج أساليب معاصرة كالتمكين الإداري .

ويعتبر التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة التي ظهرت في الألفية الثالثة التي تهتم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية من اجل إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة و ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ويساهم التمكين الإداري في كسر الحواجز التنظيمية بين الإدارة والموظفين ويمنحهم حافزا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وطرح مشاكل عملهم من اجل حلها بطريقة إبداعية .

و يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات، فلإبداع دورا هاما في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث المؤسسة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة بكفاءة وفعالية .

وقد تم تقسيم عناصر الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي

الإطار النظري وهو مقسم بدوره إلى:

الفصل الأول : بعنوان موضوع الدراسة ويحوي إشكالية الدراسة وأهمية الدراسة وأهدافها ثم تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة و التعقيب عنها

الفصل الثاني بعنوان التمكين الإداري ويحوي مفهومه ،تطور الفكر الإداري لمفهوم التمكين الإداري ، أهميته ،وخصائصه ،متطلباته ،و أبعاده ، ومبادئه ، واهم الخطوات لتنفيذه.

الفصل الثالث بعنوان إبداع العاملين الذي يحوي على مفهومه ، أهميته ،وخصائصه ، وأبعاده ، وأنواعه و مراحلہ ، أساليب تنميته ،وطرق قياسه ، وبعض معوقاته .

الفصل الرابع وهو الدراسة الميدانية الذي يحوي على الإجراءات المنهجية وتحليل البياناتو تفسيرها ، واستخلاص النتائج .

## أولا : الإشكالية

فيظل التغيرات المتسارعة و ظهور العولمة والثورة المعلوماتية الكبيرة أصبح للمؤسسات تحديات كبيرة و مع ظهور المنافسة الشديدة حتم عليها مواجهتها بكفاءة وفعالية، وذلك باهتمامها بالموارد البشرية التي تعد احد العناصر المهمة فيها التي تعتمد عليها في مواجهة تلك التحديات، ذلك عن طريق إتباع عدة طرق وأساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف والتمكين الإداري؛ عن طريق إشراك العاملين في عملية تسيير المؤسسة، و في عملية اتخاذ القرارات إعطاءهم الحرية الكاملة في أداء عملهم لإبراز القدرات الكامنة لديهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

و نظرا لأهمية كل من التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة، في تحقيق تطورها واستقرارها الذي غفل عنها الفكر الكلاسيكي؛ حيث لم يولي اهتمامه بالعاملين وكان يعتبرهم مجرد آلة تنفذ ما تؤمر وإهمال الجانب الإنساني في مجال العمل وانصب اهتمامه على كيفية زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقصر وقت، إلا أن الفكر المعاصر جاء مناقض له وذلك من خلال إبراز أهمية الموارد البشرية، و اعتبارها المكون الأساسي للمؤسسة وتخليصها من القيود والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في إطار العمل وتشجيع روح المبادرة والمبادرة لديه، عن طريق نهج أساليب متطورة ومعاصر.

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة و المعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التغيرات، أسلوب التمكين الإداري، حيث انه يعطي اهتمام كبير بالعاملين من خلال منحهم لقوة التصرف والاستقلالية التامة في صنع واتخاذ القرارات دون تدخل من الإدارة العليا، وذلك عن طريق تفويضهم للسلطات و الصلاحيات وإثراءهم بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، و توسيع نطاق مشاركتهم في خطط و أهداف المؤسسة خططها و اتخاذ القرارات، بهدف تحفيز دافعيتهم و إطلاق الطاقة الكامنة لديهم لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني و التركيز العقلي العالي والكبير، والقدرة على حل المشاكل بطريقة إبداعية .

ويعد الإبداع من أهم المتطلبات الضرورية والملحة لدى المؤسسة، من أجل بقاءها و نموها لإسهامه في إيجاد طرق وأساليب جديدة وغير مألوفة لديها و عند العاملين بها و تنفيذها من قبلهم ، تحمل تبعات هذا الأسلوب، وتتبعهم بالمشكلات و تحسسهم بها قبل وقوعها وإيجاد لها حولا ناجحة بطريقة أصيلة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة، و خلق شعورهم بالمسؤولية، وارتفاع مستوى رضا العملاء عنها، وبالتالي تحقق المؤسسة لأهدافها وخططها وطموحاتها المستقبلية .

وتطمح سونلغاز كغيرها من المؤسسات أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى علمواجهة المنافسة التي تلوح في الأفق، وأن تكون بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط ولذلك اعتمدت أسلوب التمكين الإداري من خلال الثقة الممنوحة للعاملين والتفويض الدائم للصلاحيات والمسؤوليات للعاملين .

وعليه فإنا لندرسه الراهنة تحاول التقصي عنالتساؤل الرئيس التالي :

**\* كيف يساهم التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين ؟**

- والتساؤلات الفرعية التالية :

1. كيف يَنمِّي التمكين الإداري حساسية العاملين لمشكلات العمل ؟

2. كيف يَنمِّي التمكين الإداري روح المخاطرة لدى العاملين ؟

## ثانيا :مبررات الدراسة

إن اختيار التمكين الإداري والإبداع كموضوع لهذه الدراسة ،ومحاولة معرفة المساهمة

التي يحققها التمكين الإداري في تفجير الإبداع لدى العاملين يرجع إلى:

\* الميل الشخصي للبحث في مواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وتتميتها.

\* انسجام الموضوع مع تخصص الدراسة .

\* الأهمية البالغة لكل من التمكين الإداري والإبداع داخل المؤسسة .حيث لا تقل أهمية كل واحد منهما عن الآخر .

### ثالثا :أهمية وأهدافالدراسة

- \* التعرف على مفهوم الإبداع والتمكين من خلال الإطارالنظري ،إذأنهما من المفاهيم المهمة والمعاصرة في ميدان الإدارة من خلال إكساب المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها .
- \* التعرف على دوراستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز القدرة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة .

### رابعا :تحديد مفاهيم الدراسة

#### 1.التمكين الإداري:

يعرفأفندي عطية التمكين الإداري على انه: "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم ، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"<sup>1</sup>.

نستشف من هذا التعريف للتمكين انه يتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات من جانب العاملين مما يشعرهم بتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية .

وعبد الوهاب فيؤكد على انه "إعطاء الثقة و الحرية و الموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد بن إبراهيم محمد الاصفه ،التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، ، 2010 ، ص 2 .

كما ينظر انفانسييفيش إلى التمكين الإداري على انه " العملية التي تساعد المديرين الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها إلى لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"<sup>2</sup>.

أما المعاني وأخو ارشيدة ينظران إلى التمكين انه عبارة عن "إستراتيجية إدارية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة ،وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة مؤسستهم و حفزهم وتأكيد أهمية العمل الجماعي و توفير المواد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن المعاني واخوارشيدة تطرقا إلى مفهوم التمكين من خلال أهدافه واهم المتطلبات التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف كالتدريب و مناخ تنظيمي مناسب والعمل الجماعي.

ويقصد بالتمكين في هذه الدراسة على انه منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وإثراءهم بالمعلومات .

1 أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد ، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. جامعة الكوفة ، العدد الثاني والعشرون العراق ، ب ت ، ص 139.

<sup>2</sup> بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية واثراها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010، ص13

<sup>3</sup> -أيمن عودة المعاني وعقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2009، ص240.



## 2. الإبداع لدى العاملين :

عرف بول تورانس الإبداع على أنه عملية البحث العلمي وعملية التحسس بالمشكلات و النقائص و التغييرات في المعرفة والعناصر المفقدة وعدم التناسق ، وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبيان هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات او افتراضات عن النقائص والعيوب ثم اختبارها و أخيرا صياغة النتائج ونقلها .

نلاحظ ان بول قد فسر الإبداع على انه عملية تضم التحسس بالمشكلات ثم تحديدها وبعد إيجاد لها حلولا .

اماسيبيسون فيرى إلى الإبداع على انه"المبادرة التي يبديها العامل في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير"<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نستشف أن سيبسون قد نظر إلى الإبداع من خلال القدرة التي تكمن لدى العامل للتخلص من الروتين ويجاد ساق ونمط جديد .

في حين فقد عرفه ديفز و جواتس على انه مدخل اصيل وابتكاري وتصوري لاتخاذ القرارات حل المشكلات"<sup>2</sup>

لقد رأى ديفزو جواتس للإبداع على انه مفتاح لحل المشكلات واتخاذ القرارات

اماشومبير فقد عرفه على انه النتيجة الناتجة عن إنشاء طريق أو أسلوب جديد في الإنتاج<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إحسان صدقي نجيب مصطفى، اثر استخدام الخرائط المفاهيمية في تطوير الإبداع ، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، فلسطين ، 2009،ص 15.

<sup>2</sup> - جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر العدد الأول 2010. ص 66.

<sup>3</sup> بن نذير نصر الدين ،الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2001-2002، ص 1.

وفي هذه الدراسة يقصد بالإبداع على انه قدرة الفرد العامل على تحسس بالمشكلات و إيجاد طرق جديدة لحلها .

### 3. الأداء

عرف أندروود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.<sup>1</sup>

نلاحظ انالأداء عبارة عن السلوك الذي يظهر من خلال تفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة .

وعرفه جوفمان بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين.<sup>2</sup>

اما جوفمان فقد وصف عبارة عن نشاط الذي يقوم به الفرد خلال موقف ما .

اما عرفهاينز الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>3</sup>

نستشف من خلال هذا التعريف أنالأداء هو النتيجة التي يحققها عند قيامه بالاعمال .

ويُقصد به أنه هو السلوك الذي يظهر من خلاله الإبداع الذي ينتجه الفرد العامل.

1- السيد احمد الكردي ، مفهوم الأداء الوظيفي ،

kenanaonline.com

2015/04/16

18:20

2 - خالد أحمد الصرايرة ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة

نظر رؤساء الأقسام فيه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السابع و العشرون ، العدد الأول والثاني، 2011، ص 608 .

3-عبدالله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ،

2003 ، ص 37 .

## خامسا : الدراسات السابقة

## الدراسة الاولى :

محمد الحراشنة وصالح الدين الهيتاثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون ، العدد الثاني، 2000.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها 500 فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (235) استبانة ونسبة (60.50%) من إجمالي العينة و(30.3%) من إجمالي المجتمع استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أقل في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

## الدراسة الثانية:

محمد فلاق و قدور بن نافلة أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين "دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)". بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - ، جامعة سعد دحلب البلدية ، الجزائر ، 28 و 29 ماي 2011 ،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.

### الدراسة الثالثة :

أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الخامس ، العدد الثاني، 2009،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروقات تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار Test.T.

وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر بالمبحوثين به ، وعدم وجود فروقات دلالة إحصائية في تصورات

المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر.

#### الدراسة الرابعة :

محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة 3% من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد أفراد العينة 391 موظفاً وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته خصيصاً لهذه الدراسة.

وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية

الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستو بالوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

#### الدراسة الخامسة :

جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر العدد الأول 2010.

هدفت هذا الدراسة إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاد (السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، وإبداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها 38 موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين .

وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري .

#### الدراسة السادسة :

شائع بن سعد مبارك القحطاني التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداريين خلال التعرف على أهم مظاهر كل من التمكين و الإبداع واهم معوقات كل منهما ، واتباع الباحث المنهج الوصفي و أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الضباط الذي كان عددهم 245 حيث تم توزيع 245 و تم استرجاع 217 و استبعاد 6 منها لعدم مصداقية المستجوبين و بقيت 211.

وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات .

### سادسا : تعقيب عن الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث " دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين " التي أجريت ما بين الأعوام 2000 و 2012 توصلنا إلى النتائج التالية :

- \* تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال تناولها لموضوع التمكين و الإبداع من الجانب النظري .
- \* تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- \* تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
- \* تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال الهدف والمجتمع.
- \* استفدنا من الدراسات السابقة من خلال إثراء الجانب النظري لكل من التمكين والإبداع

**خلاصة :**

لقد تم تحديد الإطار المفاهيمي من خلال التطرق إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات بشقيها الرئيسة والفرعية التي تحيط بالموضوع من جوانب محددة ومن خلالها نحاول الإجابة عنها ، و إضافة إلى ذلك تم تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها من خلال إيجاد إجابة واضحة عن التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية مع تحديد المفاهيم الإجرائية التي تبنى عنها الدراسة وبالإضافة إلى ذلك تم تجسيد الدراسات السابقة من أجل إثراء الجانب النظري.



**تمهيد :**

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت وحظيت باهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرا لارتباطه بالموارد البشري لأنه العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ يعتبر إستراتيجية تنظيمية وإدارية تهدف من خلاله المؤسسة إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها و الحصول على مرونة عالية من التكيف .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التمكين و أهم النظريات التي قامت بتفسيره، وأهميته، وخصائصه ، وأبعاده ، ومتطلباته، و مبادئه، وخطوات تنفيذه .

**أولاً : تعريف التمكين الإداري و المفاهيم المتعلقة به :****1. تعريف التمكين الإداري :****1.1. لغة :**

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مَكَّن (تمكيناً) من الشيء ؛أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً ؛أي سهل له ؛أو يسر له فعله وأداءه<sup>1</sup>، وبالرجوع إلى الأصول اللغوية لكلمة invest في قاموس وبستر نجد أنها تعني

---

1- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2013، ص 15

منح السلطة القانونية empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما<sup>1</sup>، و يعرف قاموس اكسفورد التمكين على أنه " العملية التي يكون الفرد ذو قوة أو متمكن<sup>2</sup>"

وقد وردت كلمة التمكين ومشتقاتها في القرآن الكريم ثمان عشر موضعا ، وغلب عليها الصيغة الفعلية وفيها ينسب التمكين لذاته العلية ،فهو وحده من يمكن للإنسان ،وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أو جماعة<sup>3</sup> ، وذكرت بثمان ألفاظ وهي : (مكن، أمكن منهم، مكين ، مكنني ، يُمَكِّنَنَّ ، نمكنن ، مكنّاكم ، مكنّاكم) جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشر سورة<sup>4</sup> نذكر منها :

قوله تعالى : " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا وَلَا يَضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"<sup>5</sup>. [يوسف :56]

## 2.1.1 اصطلاحا :

يعتبر التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة التي دخلت المجال الإداري ،حيث أعطى الباحثون اهتماما كبيرا به نظرا لأهميته داخل المؤسسة؛وبغرض تحديد مفهومه -التمكين الإداري - تعرضنا لعدد من المفاهيم

<sup>1</sup> - تلخوخ سعيدة ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2013-2014 ،ص 11، 12

<sup>2</sup> - إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ، 2013 ، ص163

<sup>3</sup> - أمينة سليم سالم الراددي ، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ، 2012 ، ص 10.

<sup>4</sup> - تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص ص 11، 12 .

<sup>5</sup> - سورة يوسف ، الآية 56.

الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية ، لهذا المفهوم ، وفي ما يلي بعض التعريفات وهي كالتالي:

إذ يعرفه أبو بكر على أنه : "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة ".<sup>1</sup>

بينما العنزي وصالح فينظران إلى التمكين على أنه عملية إدارية معاصرة لها ممارسات تقليدية ، تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة و الأعمال الموكلة إليهم بالطريقة التي يرونها مناسبة ".<sup>2</sup>

إلا أن عريقات فيصفه على أنه " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، و إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد علي الصالح ومحمد ديب المبيضين ، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى

وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع، 2011 ، ص 79.

<sup>2</sup> - احمد علي الصالح ومحمد ديب المبيضين ، المرجع السابق ، ص 79.

<sup>3</sup> - احمد العريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال : التحديات - الفرص - الآفاق" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، ص 7.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن العريقات يرى أن التمكين يعتمد على إشراك العاملين في عملية بناء المؤسسة وربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم والذي يؤدي إلى تحرير الطاقات الكامنة لديهم .

إلا أن بايهام بقوله : إن التمكين عبارة عن شعور و التزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

نلاحظ أن بايهام وصف التمكين على أنه التزام وظيفي ينتج عن إعطاء المؤسسة للعامل حق اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

في حين يعتبر ميشان التمكين أنه "الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح للعاملين القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها"<sup>2</sup>.

نستشف من خلال هذا التعريف أنه عند منح العاملين الحرية في التصرف فسيكون لديهم القدرة على إيجاد الحلول للمواقف التي تواجههم دون الرجوع إلى الإدارة العليا ؛ وهذا ما يولد لديهم الشعور بالفاعلية الذاتية وبالتالي يحققون ذاتهم.

و هذا ما ذهب إليه شكنتور عند قوله: " أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات واتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين في المستويات الدنيا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2009 ، ص 179.

<sup>2</sup> - علاء دهام حمد اثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري :دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، ب ت ، ص 67 .

<sup>3</sup> - حسين احمد الطعاني وعمر سلطان السويحي ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية ، دراسة العلوم التربوية، المجلد الأربعون ، الملحق الاول ، 2013، ص 308.

في حين يعتبر **وريل مرديث** أنه عندما يتم تمكين موظف ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.<sup>1</sup>

بينما **كارلس و راندولف** يصفان التمكين على أنه إعطاء للعاملين حق اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

غير أن **نيكسون** ينظر إلى التمكين على أنه "إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية التصرف لأداء أعمالهم . إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها"<sup>3</sup>.

كما أن **دافت** يعتبر التمكين أنه "منح العاملين القوة والحرية و المعلومات لصنع القرارات والمشاركة فيها"<sup>4</sup>.

أما **كانتر** فيراه على أنه "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي الضلعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، الأردن ، 2010. ص 72.

<sup>2</sup> - محمد قاسم أحمد القريوتي و عوض العنزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول، 2000 ، ص 285 .

<sup>3</sup> - عالية جواد محمد وسيف الدين عماد احمد ، 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 ، العدد السادس و الثلاثون ، 2013 ، ص، 166

<sup>4</sup> باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ، 2012، ص 264 .

مما سبق نلاحظ وجهات النظر للتمكين الإداري تختلف من باحث إلى آخر فمنهم يراه أنه إستراتيجية إدارية و مناخ تنظيمي أو بيئة العمل ومنهم من ينظر إليه على أنه التزام وظيفي ومنهم من رآه أنه عملية توزيع وتقسيم السلطة ، ولكن اغلب آراءهم تؤكد على أهمية إعطاء حق حرية التصرف و المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من قبل العاملين وذلك عن طريق تدريبهم و بناء فرق العمل بغرض تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة وتحقيق رضا العملاء .

## 2. المفاهيم ذات الصلة به :

نظرا للتداخل بين التمكين الإداري و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى ارتأينا أن نستعرض بعض هذه المفاهيم ونحدد العلاقة بين هذه الأخيرة والتمكين ، وذلك كما يلي :

### 2.1. التمكين والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية، ويرى آخرون أنها مفاهيم مترادفة<sup>2</sup>، ولكن هناك تشابه واختلاف بين المفهومين حيث؛ يتشابه التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات من زاوية ، كما أن هما يرتبطان مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم على دمج المرؤوسين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم على الأعمال الروتينية اليومية ، بينما التمكين يعتبر اعم واشمل من المشاركة

1- برني لطيفة، التمكين الإداري واثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر ، 2014 ، ص9

2 - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، بحث مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دورية الإدارة العامة ، المجلد الثاني والخمسون ، العدد الثاني ، 2012 ، ص169

في اتخاذ القرارات ؛ فالتمكين لا يتوقف عند مجرد مشاركة السلطة ، ولكنه عملية توزيع السلطة، مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للمرؤوسين ، بما يمكنه من الاستخدام الأمثل للسلطة<sup>1</sup>، كما تعتبر المشاركة المفتاح والركن الرئيس للتمكين فبدونها لا يستطيع العمال تحمل المسؤولية و حل المشاكل التي تعترضهم في عملهم .

## 2.2. التمكين والتفويض

يختلف التمكين عن التفويض اختلافا جوهريا<sup>2</sup>؛ فالتفويض هو إسناد مهام للعاملين ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة ومتابعة<sup>3</sup>، كما أنه إسناد جزء من الصلاحيات للعاملين في المستوى الأدنى و أن المسؤولية تقع على عاتق المفوض؛ فالرئيس يتحمل مسؤولية أخطاء المرؤوسين في الأعمال التي فوضهم لإنجازها، بينما التمكين فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات وليس جزء منها ،وتقع المسؤولية على المفوض إليه<sup>4</sup>.

## 2.3. التمكين والإثراء الوظيفي :

يعد الإثراء تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل أعمالهم و زيادة مسؤولياتهم و تزويدهم بمعلومات

<sup>1</sup> - احمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2010، ص24.

<sup>2</sup> محمد فتحي محمود و آخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة ، ط: 7 ، مكتبة الشقيري ، ب د ، 2011، ص.545.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، 201، ص319.

<sup>4</sup> - محمد فتحي محمود و آخرون ، مرجع سابق ، 546..

الخاصة بنتائج، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من قبل الإدارة ؛ وعليه فإن الإثراء يعد خطوة أساسية لتطبيق التمكين الإداري بينما يختلفان من حيث أن الأول يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهاماً جديدة والثاني يعمل على إعادة تصميم العمل والتغيير فيه<sup>1</sup>.

### ثانياً: تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة ، حيث أنه لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية في تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة ، وفي مايلي أهم المحطات النظرية للتمكين في الفكر الإداري:

#### 1. النظريات الكلاسيكية :

لم تهتم النظريات الكلاسيكية بفكرة التمكين الإداري حيث أن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور ، فنلاحظ في المبادئ التي نادي بها أنها محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم في المبادئ الإنتاجية العاملين ، فاقترح منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، وإتباع أساليب محددة وثابتة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ولا تترك للفرد مجالاً

<sup>1</sup> - تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص 20



للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل ، والتي تؤدي بهم إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق.

نلاحظ أن نظرية الإدارة العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين و أنهما على طرفي نقيض، و أن مفهوم التمكين أو حتى التفويض لم يكن معروفا في ذلك الزمان ؛ وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي<sup>1</sup>.

أما النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي **النظرية الإدارية** التي جاء بها **هنري فايول** في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح العامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف<sup>2</sup>.

أما **ماري باركر فوليت** وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة حيث أن ها الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت

<sup>1</sup> - محمود الحسين الوادي ، **التمكين الإداري في العصر الحديث** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012، ص ص 30 ، 31،

<sup>2</sup> - محمود الحسين الوادي ، **المرجع السابق** ، ص ، 31.

بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المؤسسة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، نلاحظ اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان<sup>1</sup>، إلا أن أفكارها لم تتبلور إلى واقع عملي لأن الإنسان في ذلك الوقت كان يعتبر مجرد آلة تنفذ ما تؤمر.

بينما ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني **ماكس فيبر** الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، و المبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدفه وغاياته هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعث عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المؤسسة، و المبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين<sup>2</sup>.

## 2. النظريات نيو الكلاسيكية

ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية عن طريق تفويض مزيد من السلطة التنفيذية للعاملين و إشراكهم في صنع قرارات العمل هو الذي يعتبر مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ملحم يحي ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، ب ت ، ب د ، ص 25 .

<http://www.hrdiscussion.com>

15/03/2015 17:30

<sup>2</sup> - محمود الحسين الوادي ، مرجع سابق ، ص ص ، 32،33 .

<sup>3</sup> - جمال اندراوس ، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن

، 2008 ، ص 129 .

وظهرت بعدها نظريات اهتمت بدور العامل في المؤسسة ،و بمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات ، والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العامل ومنحه حريات أكبر في العمل،ومن أهم هذه النظريات نظرية **أبراهام ماسلو** للحاجات حيث ترى هذه النظرية أن الفرد كائن مميز يسعى تدريجيا إلى تحقيق أهداف اسمها تحقيق الذات<sup>1</sup>، وهذه الأخيرة لا تكون إلا إذا توفرت شروط التمكين ، ونظرية **X** ونظرية **Y** لصاحبها **ماكجريجور**<sup>2</sup>، حيث أن نظرية **Y** هي التي تتفق مع التمكين بحيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات الإدارية ، في ظل تشجيع الاتصالات الحديثة ، والاستماع إلى آراءهم ونصائحهم مع التركيز على توسيع الوظيفة وإثرائها ، على عكس نظرية **X**<sup>3</sup>، ونظرية **هيرزبرج** التي تعتبر الإثراء الوظيفي جوهرها ، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين مزيدا من المسؤولية ، مع تكليفهم بالأعمال الصعبة ، وشراكتهم في جلسات حل المشاكل ،ومنحهم فرص البروز ،و الترقية ،والإشراف على الآخرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2002، ص 14.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي ، مرجع سابق ، ص 35

<sup>3</sup> - تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص 16

<sup>4</sup> -مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الانماط القيادية وعلاقتها بأنماط التمكين ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2008، ص 44.

## 3. النظريات الحديثة :

## 3.1. نظرية النظم :

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

## 3.2. النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وتحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين الأفكار والحلول المقترحة وما يناسب ظرف من الظروف، قد لا يناسب ظرف من الظروف الأخرى. فالنظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي ، مرجع سابق ، ص40

و لهذا تعتبر النظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المؤسسة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها<sup>1</sup>.

### 3.3 نظرية Z في فرق العمل الذاتية :

أراد وليام أوشي عندما طرح هذه النظرية أن يوفق بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والايجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية، مستبعدة سلبيات النموذجين في محاولة بلورة نموذج اسماءه "Z" الحرف الذي يلي الحرفين اللذين أطلقهما "ماكريجور" على نظريته X&Y ، مؤكداً أن النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية ، فاخذ التوظيف مدى الحياة و الاهتمام الشمولي و التمكين والجماعية في اتخاذ القرارات في المؤسسة اليابانية، واخذ المسؤولية الفردية و المسار الوظيفي المتخصص، وتقويم الأداء محددة مطبقة في النظرية الأمريكية يضعها في إطار نظريته ليوفق بين الفردية المتطرفة والجماعية المتطرفة<sup>2</sup>، كما ركز على منهج عمل فريق العمل الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية و مهارات الجماعة ، وحدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة ، شرط أن يكون أعضاءه ماهرين في عمليات الاتصال داخل الجماعة ،وهي وسيلة من وسائل التمكين الإداري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- محمود حسين الوادي ، المرجع السابق ، ص ص 40، 41.

<sup>2</sup>-شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية ، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2011 ، ص ص، 22، 23.

<sup>3</sup>- تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص 17

### ثالثاً : أهمية وأهداف التمكين :

يعتبر التمكين الإداري ممارسة حديثة تهتم بتوسيع المسؤوليات للعاملين و صلاحياتهم ، و منحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وهذا ما يعطي فائدة كبيرة للعاملين و للمؤسسة ، وكذلك للزبائن نذكر منها :

\* زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا الأخير يعتبر جوهر التمكين الإداري .

\* يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، كما يعزز الولاء التنظيمي لديهم<sup>1</sup>.

\* يحقق الرضا و الالتزام الوظيفيين لدى العاملين ، كما يساهم في زيادة الدافعية لديهم<sup>2</sup> ، و زيادة درجة تحملهم لمسؤولية تصرفاتهم<sup>3</sup>.

\* يشعر العاملون بحس عال بالملكية وزيادة تمسكهم بالمؤسسة .

\* يعد مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

\* يزيد من المرونة و التكيف و الاستجابة في التعامل مع العملاء دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للإدارة العليا<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> - محمد ديب المبيضين و محمد احمد الطروانة ، اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثاني ، 2012، ص 483

<sup>2</sup> - صفاء جواد عبد الحسين ، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثاني والثلاثون ، العراق ، 2012، ص 85

<sup>3</sup> - إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 451 .

<sup>4</sup> - زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن 2009 ، ص ص ، 28 ، 29.

<sup>5</sup> - يحي ملحم ، مرجع سابق ، ص، 117.

\* تحسين جودة الخدمة<sup>1</sup>؛ من خلال تلبية احتياجات وخدمات العملاء حسب طلباتهم ، لقدرة العامل المتمكن على تحديد ومراعاة الاختلافات في رغباتهم حسب طلباتهم .

\* يزيد الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجيهات العملاء وآراءهم حول مستوى جودة الخدمة<sup>2</sup> .

كما اقترحت ليشلي العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

### 1. التمكين من خلال المشاركة:

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيعاً هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

### 2. التمكين من خلال الاندماج

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار

<sup>1</sup> - عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) المجلد الحادي عشر العدد الأول، 2012، ص 50.

<sup>2</sup> موسى السعودي ، اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، 2008 ، 449.

ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

### 3. التمكين من خلال الالتزام

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

### 4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

وتعتقد لاشلي أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي ، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ،ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس ، 2009، ص ص ، 7 ، 9 .



## رابعاً : خصائص التمكين

يتمتع التمكين كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى بعدة خصائص نذكر منها :

\* التمكين ليس عملية مطلقة ؛ فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين، و إلى تدخل الإدارة العليا ، بالإضافة إلى وجود أوقات و ظروف قد لا تسمح بالتمكين ، خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

\* يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا ، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة ، و ليست الإدارة التقليدية ، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع ، و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسئ استخدام التمكين.

\* نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين ، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين.

\* يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم ، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

\* تحتاج عملية التمكين إلى : متابعة ، تقييم ، تنشيط ، و إعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص 6.

اما المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها مؤسسة ممكنة وهي:

- \* وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- \* ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- \* وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.

\* تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.

- \* وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- \* توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية<sup>1</sup>.

### خامسا : أبعاد التمكين

يوجد تباين واختلاف ملحوظ بين الباحثين و الدارسين في إدراج أبعاد التمكين، وفيما يلي عرضاً لبعضها :

لقد حددت أربعة أبعاد على الأساس في تشكيل التمكين وضمان نجاحه وهي :

- \* المعلومات المتاحة للعاملين عن جميع الجوانب .

<sup>1</sup> مروان حسين عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير ، في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013 ، ص ، 20.

- \* المعرفة والمهارات التي يملكها العاملون كعامل مهم في نجاح برنامج التمكين
- \* القوة اللازمة التي يملكها العاملون لدعم القرارات و التأثير في العمل و مدخلاته
- \* المكافآت التي يستحقها العاملون على قدر ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين مما يعزز دافعيتهم نحو العمل<sup>1</sup>.

اما سبكتور فيرى أن للتمكين له بعدين رئيسين هما :

- \* **البعد المهاري** : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات حل النزاع و بناء الثقة .
- \* **البعد الإداري**: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل إعطاء المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين ، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة،مجلة أهل البيت ، جامعة أهل البيت ، العراق ، 2007 ، ص 10 .

<sup>2</sup> - تيسير زاهر ، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد الثامن والعشرون ، العدد الثاني ، 2012 ، ص 267.

أما العنبي فقد حدد خمسة أبعاد التمكين وهي :

### \* البعد الأول: المهمة

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، و إلى أي مدى يسمح للعامل المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### \* البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، و إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ و إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ و إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

### \* البعد الثالث: القوة

يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ و إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ و إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

## \* البعد الرابع: الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

## \* البعد الخامس: الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين. و إلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين<sup>1</sup>.

وفي مايلي الأبعاد الأكثر تداولاً من قبل الباحثين -حسب اطلاع الطالبة- :

\* **حرية الاختيار** : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها العامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .

\* **الفعالية الذاتية** : وتعني قدرة العامل على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته و مهاراته ومعرفته .

\* **معنى العمل** : و يعني إدراك العامل، أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له و للآخرين وللمؤسسة .

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي ، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي** ، بحث مقدم الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة

الجودة الشاملة ، الخبر - السعودية ، 2005 ، ص ص ، 7 ، 8 .

\* **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله<sup>1</sup>.

### سادساً : متطلبات التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي تتمثل

1. الثقة الإدارية
2. الدعم الاجتماعي
3. الأهداف والرؤية المستقبلية
4. فرق العمل
5. الاتصال الفعال
6. التدريب المستمر<sup>2</sup>

### سابعاً : مبادئ التمكين

يعتقد توماس ستير أن أساسيات التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً من هذه المبادئ التي تتمثل في:

<sup>1</sup>- قاسم احمد و اخرون ، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد الرابع ، العدد الثاني عشر ، 2008 ، ص 103.

<sup>2</sup>- صفاء تايه محمد ، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز:دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني والعشرون ، ب ت ، ص ص ، 165، 166.

**1. تعليم العاملين E-Education:**

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

**2. الدافعية M-Motivation:**

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، النوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

**3. وضوح الهدف P-Purpose:**

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح ، والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

**4. الملكية O-Ownership:**

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم، ويقترح **توماس ستير** معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها "3AZ"، وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

السلطة + المساءلة = الإنجاز

Accountability = Achievemen + Authority

ولتحقيق الإنجاز على الإدارة والعاملين قبول فكرة المسؤولية ، والمسؤولية يمكن ان تكون ممتعة للعاملين اذا تم تشجيعهم على تقديم افكارهم للإدارة وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على اعمالهم .

### 5. الرغبة في التغيير W-Willingness :

يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه. إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع بالإجراءات، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته .

### 6. نكران الذات E-Ego Elimination :

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، وترك حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاز ترسيخ مفهوم التمكين.



## 7. الاحترام R-Respect

إن العنصر المحرك للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.<sup>1</sup>

## ثامنا : خطوات لتنفيذ تمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ،وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تُنفذ على مراحل، وحدد لوالر ويوين ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج ،أكد فورد وفوتلر بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة"، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة،ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين:

## 1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين، فمثلاً:

1 - محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي ،اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون العدد الثاني،2000،، ص 245، 246.

- \* تحسين خدمة العملاء.
- \* رفع مستوى الجودة.
- \* زيادة الإنتاجية.
- \* تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- \* تخفيف عبء العمل عن المدير.

لأن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات.

## 2. التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار كيزيلوس أن العديد من المدراء قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

### 3. تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم؛ فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### 4. تكوين فرق العمل

إن جهود التمكين تتضمن استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### 5. المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، و يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل، كما تساعد على تفهم كيفية قيامهم بوظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة

لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### 6. اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### 7. توفير التدريب

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

### 8. الاتصال لتوصيل التوقعات

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

### 9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير

إن أحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة.

## 10. عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، و يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة<sup>1</sup>.

## خلاصة :

في الأخير نستخلص أن التمكين عبارة عن إستراتيجية إدارة هامة في المؤسسة ؛ اذ تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق التفويض الدائم للصلاحيات والمسؤوليات له و اعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات، إذ أنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم نحو تحقيق أداء بشكل إبداعي و متميز الذي يحقق للمؤسسة أهدافها.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع و إلى بعض النظريات التي فسرتة من وجهة نظر روادها و إلى خصائصه وأبعاده و مبادئه وخطوات تنفيذه.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي ، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ،ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع والتجديد و دور المدير العربي في الإبداع والتميز " ، شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية 29-27نوفمبر 2004. ص ص ، 107،110.

## تمهيد:

تسعى المؤسسات الناجحة من اجل ضمان بقاءها قوية ،و استمراريتها في ظل التغيرات الراهنة وظهور العولمة ،و المنافسة الشديدة بين المؤسسات ، لا تقف حد الكفاءة بل تهدف إلى التجديد و التطوير ،وإيجاد حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجهها بطريقة مبتكرة، حيث توفر الجهد و الوقت والتكلفة من خلال اعتمادها على الإبداع .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإبداع ،وإلى بعض النظريات التي قامت تفسيره، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، ومراحلها ،و أهم معوقاته.

## أولاً : تعريف الإبداع والمفاهيم ذات الصلة به .

## 1.تعريف الإبداع:

## 1.1.لغة

لقد جاءت كلمة الإبداع في لسان العرب تعني " بدع وبدع الشيء أو ابتدعه ؛ تعني أنشأه وبدأه " <sup>1</sup>.

وجاء في معجم الوسيط تعني انه " بدعه بدعا ؛أنشاه على غير مثال"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عامر بشير وفلاح محمد ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28و29 ماي 2011 ، ص 10.

<sup>2</sup> - حنان البدري كامل ، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع لدى القيادات الادارية بجامعة اسوان ،

وفي معجم العلوم الاجتماعية فهي تعني " فكرة أو سلوك أو تجديد ، يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة"<sup>1</sup> .

ويعرف قاموس اكسفورد الإبداع على انه" تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة " <sup>2</sup> .

وفي قاموس علم النفس يعرف ريبير الإبداع على انه "تعبير يستخدم للإشارة على العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول ، أو أفكار ، أو أشكال فنية ، أو نتائج جديدة "<sup>3</sup> .

و الموسوعة البريطانية عرفت الإبداع على انه "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ، أو أداة جديدة ، أو اثر ، أو أسلوب جديد "<sup>4</sup> .

وتعرف الموسوعة العربية الإبداع على انه " إنتاج شيء جديد ، أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة "<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> - شبلي إسماعيل السويطي ، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين ، ب ت ، ص 5.

<sup>2</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 353.

<sup>3</sup> - محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقور ، الإبداع : مفهومه و وسائل تنميته ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول ، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة السعودية 2001 ، ص 13.

<sup>4</sup> - فهد نجيم راجح السلمي ، القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ ، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2012 ، ص 31 .

<sup>5</sup> - قاسم حسين صالح ، نحو بناء نظرية في الإبداع و تذوق الجمال في العالم العربي ، العدد الواحد والثاني والعشرون ، العراق ، 2009 ، ص 105.

## 1.2. اصطلاحا :

يعتبر الإبداع من احد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور و مواجهة المنافسة الشديدة، حيث أعطى الباحثون اهتماما كبيرا به نظرا لأهميته داخل المؤسسة؛ وبغرض تحديد مفهومه - الإبداع - تعرضنا لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المفهوم ، وفي ما يلي بعض التعريفات وهي كالتالي:

رأى **تايلور** الإبداع على انه "سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة ، و في نفس الوقت ملائمة" <sup>1</sup>.

عرف **روشكا** الإبداع على انه : " النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالحرية ، و الأصالة و القيمة من اجل المجتمع " <sup>2</sup>.

نلاحظ أن **روشكا** عرف الإبداع من خلال العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والأهمية بالنسبة للمجتمع .

إما كما عرف **هورمان** الإبداع، بأنه ارتباط جديد للعناصر الموجودة ، بالنسبة للمبدع نفسه <sup>3</sup>.

نستشف أن **هورمان** قد وصف الإبداع من خلال الناتج الذي يأتي من خلال ارتباط جديد لعناصر كانت موجودة من قبل.

<sup>1</sup> - بديسي فهيمة و آخرون ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ،، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28 و 29 ماي 2011 ، ص 3.

<sup>2</sup> - هشام مكي ، الإبداع المعرفي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الدولي ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول تجارب وطنية ودولية في مجال الإبداع ، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف ، ب ت ، ص 3.

<sup>3</sup> - حمزة محمد كاظم ، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في المراحل الإبداع المنظمي ، المجلد السادس والعشرون العدد الرابع ، بغداد ، العراق ، 2013 ، ص 29.



وهذا ما ذهب إليه **اندرسون** عند تعريفه للإبداع حيث عرفه على انه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع و الناس و الأفكار<sup>1</sup> .

عرف **بيرس** الإبداع على انه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي و الطرق التقليدية في التفكير من اجل إنتاج أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه " <sup>2</sup> .

بينما **هافل** يرى " الإبداع على انه القدرة على تكوين تركيبات جديدة<sup>3</sup> .

وجيلفورد رأى الإبداع على انه يشير إلى " القدرات الإبداعية التي تميز الأفراد العاملين ، فالقدرات إبداعية تحدد إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة "<sup>4</sup> .

نلاحظ أن **جيلفورد** عرف من خلال القدرات الإبداعية التي يتميز بها الفرد.

ومحمد **عارف** وصفه على انه "عملية ينتج عنها عمل ترضى عنه الجماعة وتتقبله على انه شيء مفيد "

نلاحظ أن **محمد عارف** قد وصف الإبداع بأنه عملية التي تنتج شيء مفيد.

في حين عرف **عبد الرحمن احمد الهيجان** الإبداع على انه قدرة عقليه تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة ، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة، أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة

<sup>1</sup> - مصعب بالي ، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي السابع ص الصناعة التأمينية وأفاق التطوير ، 2012، ص 10.

<sup>2</sup> - إحسان صدقي نجيب مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

<sup>3</sup> - عبد الاله إبراهيم الحيزان ، لمحات في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، جامعة الملك سعود، السعودية ،2012، ص 21.

<sup>4</sup> -محمد حسن حمادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 305.

والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات " <sup>1</sup>

نلاحظ إن الهيجان عرف الإبداع من عدة جوانب حيث انه جمع بين ومستوياته ومراحله والخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع .

نستخلص مما سبق أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف موحد للإبداع، فمنهم من عرفه من خلال القدرات العقلية، ومنهم عرفه من خلال النتائج ، و منهم من رآه عملية .

## 2. المفاهيم ذات الصلة به :

هناك تداخل وخط بين مصطلح الإبداع و المصطلحات الأخرى خاصة الاختراع والابتكار، وسنحاول التمييز بين هذه المصطلحات والإبداع فيما يلي :

### \*الاختراع :

ويشير الاختراع إلى وقوع أول فكرة و التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا ، وهو عبارة عن إنشاء فكرة و التوصل إلى فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور لتتقاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق ،و الاختراع أخص من الإبداع ؛ فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة ، حيث تكون الموارد الملموسة اقل أهمية في ضمان تحقيقه ويعتمد على الموارد غير الملموس كالوقت و العبقرية و تقدم العلم <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن احمد الهيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 1999، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup>سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012، ص 144.

\*الابتكار :

ينظر إلى الابتكار على انه عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو خيارات لطرح منتج جديد ( سلعة ، خدمة ،مهارة جديدة ) بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الاستراتيجي ، وتعزيز كفاءتها وتكنولوجياتها؛ وهو عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقائق علمية ، فالابتكار قد لا تكون جديدة ، ولكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد .

و هناك من يرى أن مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار أن لهما نفس المعنى وهو استحداث شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع، أو منهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة<sup>1</sup>.

و لكن يكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار كما يرى كوك، في أن الإبداع هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار والعاملين و تشكل بدورها مدخلات للعملية الإبداعية الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية<sup>2</sup>، و بهذا فان الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس ، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة الجديدة ، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى المنتج.

1 - سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص12.

2 - إبراهيم احمد عواد جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري ، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي لتنمية الدولية ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص23.

### ثانياً: نظريات الإبداع:

لقد تعددت الاتجاهات والنظريات التي حاولت تفسير الإبداع من جانب أو أكثر وساهمت في فهم طبيعة الإبداع من بين هذه النظريات نذكر ما يلي :

#### 1. نظرية الترابط :

حيث ترى هذه النظرية أن الإبداع يتمثل في تكوينات جديدة من عناصر ارتباطيه لم يسبق حدوثها ، حيث بقدر ما تباعدت العناصر المترابطة لتكوين الترابط الجديد كان ذلك دالا على ارتفاع التفكير الإبداعي<sup>1</sup>.

#### 2. النظرية الكشالتية :

يعد فرتايمر احد ممثلي هذا الاتجاه ، حيث يرى ان التفكير الإبداعي يبدأ عادة من مشكلة ما والتي تعد جانب غير مكتمل وناقص عند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار الكل ، أما الأجزاء فيجب تدقيقها و فحصها ضمن إطار الكل<sup>2</sup>.

#### 3. نظرية التحليل النفسي :

يعد فرويد الأب الروحي لهذه النظرية حيث يرى أن المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة

<sup>1</sup> - سعيد عبد العزيز ، المدخل إلى الإبداع ، دارالثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 51.

2 - الكسندر روشكا ، الإبداع العام و الخاص ، ت : غسان عبد الحي ابو فخر ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد مئة وأربعة وأربعون ، الكويت ، 1989 ص 19.

في المستوى اللاشعور<sup>1</sup>، و إن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور بين الأنا والانا الآخر<sup>2</sup>.

#### 4. النظرية الإنسانية :

ترى النظرية الإنسانية أن الإبداع يستند على وجهة نظر مفادها التالي :

\*يكون الإنسان سعيدا إذا قام بإبداع شيء ما ، حيث إن تحقيق الذات لديهم هو الدافع الرئيسي نحو الانجاز.

\*للإبداع علاقة بين للفرد السليم والبيئة المناسبة التي يساعده على تفتح الطاقات الإبداعية .

\*الصراع يعيق الإبداع .

\*اللاشعور فيه مصدر لإمكانات الإنسان وطاقته.<sup>3</sup>

#### ثالثا: أهمية الإبداع:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم ، سواء كانت ظروف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية ، يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي<sup>4</sup>؛ إذ يعتبر عامل المنافسة بالغ الأهمية و الحيوية بحيث تولي المؤسسات اهتمامها و غايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقاءها وازدهارها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ، ص 79.

<sup>2</sup> -علي بن سعد الجابري العمري ، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بالأقسام الفنية ، مذكرة مكملة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإداري ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2014، ص34

<sup>3</sup>الاء محمد قاسم العبيدي ، الإدارة الحديثة : سيكولوجية التنظيم والإبداع ، دار دبيونو للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص41.

<sup>4</sup> - بديسي فهيمة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 5.

<sup>5</sup>- حريم حسين ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 313.

وتظهر أهمية الإبداع في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

كما تظهر أهمية الإبداع في المجالات التالية :

\* يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.

\* يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية.

\* يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .

\* يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع التغيرات .

#### رابعا : شروط وخصائص الإبداع

نظرا لصعوبة التمييز بين الشروط والخصائص ،ارتأينا أن ندرجها ضمن عنصر واحد وهي كالتالي :

\* يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ،حيث انها ليست حكرا على الخبراء والباحثين ،وإنما الإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية ،وتختلف هذه العناصر من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، لذا على المؤسسات أن تعمل على فتح المجال

1 -عامر عوض ،أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثالث ، 2013 ، سوريا ، ص 209 .

أمام البوادر الإبداعية ، كذلك العمل على تنمية روح الإبداع لديها ، وتقوم بتوظيفها و براعتها مؤسسيا<sup>1</sup>.

\* إن ظاهرة الإبداع فردية وجماعية ؛ فالإبداع ليس حكرا على الأفراد و ليس فردية بالضرورة ، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات<sup>2</sup> ،

\* يعتبر عملية عقلية هادفة<sup>3</sup> .

\* الانفتاح نحو التغيير .

\* الأخذ بأسلوب التخطيط من اجل مواجهة المواقف المختلفة .

\* احترام اختيارات الآخرين و تقدير انجازاتهم<sup>4</sup> .

\* الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة<sup>5</sup>

وقد حد دركر خمس خصائص و شروط للإبداع وهي :

\* الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير و بالتفكير

في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية

\* الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات والسياسات الجديدة .

\* تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع حاجات ورغبات.

1- ليلي حسين عبد الله القرشي ، القيادة الإبداعية و المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، قسم إدارة تربوية وتخطيط ، جامعة ام القرى ، 2005، 2006 ، ص 58

2- محمد سعد فهد المشوط ، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 32

3- عبد المنعم الميلادي ، أصول التربية ، مؤسسة شباب ، مصر ، مصر ، 2004 ، ص 67.

4 - بلهادي سعيدة ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 106 .

5 - محمد فلاق و قدور بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية

(Orange). بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" - دراسة وتحليل تجارب وطنية

ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011 ، ص 8.

\* الإبداعات الفعالة تبدأ صغيرة ثم تتطور مرحليا وفق نتائج التقويم والتجريب

\* إن المحصلة الإبداعية تتطلع إلى الصدارة والتميز والقيادة<sup>1</sup>

\* أما المؤسسات المبدعة فتتسم بعدة مميزات نذكر منها ما يلي :

\* غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة و الاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي ،وحفز العاملين على التجريب .

\* تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين ،وتوظيف جهود التطوير والتجديد و

الإبداع لتلبية حاجاتهم

وأضاف **كانتر** سمات أخرى تجسدت في شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح الفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة ، لدعم فكرة الإبداع والتجديد<sup>2</sup>.

أما الفرد المبدع فقد أشار العديد من الباحثين والدارسين إلى عدة شروط وخصائص يجب أن تتوفر فيه نذكر منها :

### 1.الطلاقة :

و يقصد بها إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة شرط ان تكون هذه الأفكار جديدة و نادرة لم يسبق إليها احد<sup>3</sup>، و القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة. يمكن تحديد أربعة أنواع للطلاقة :

1 - محمد بزيع حامد بن تويبي العازمي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، ، السعودية ، 2006، ص 32،33.

2 - زكرياء مطلق الدوري و بشير هاشم العزاوي ، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع "إدارة المعرفة في الوطن العربي" ، 2004 ، ص ص ، 18، 19.

3- فاطمة مانع ، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، ورقة مقدمة لملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ب ت ، ص4.



\* **طلاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى و التي تحتوي على كلمات المعطاة بالترتيب أو التي تحتوي على حروف معينة.

\* **طلاقة التداعي:** وهي القدرة إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

\* **طلاقة الفكرية:** وهي قدرة الفرد استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة لموقف أو مشكلة ما .

\* **طلاقة التعبير:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة<sup>1</sup>.

## 2. المرونة :

وتشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي<sup>2</sup> ، و قدرته على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف<sup>3</sup> ، كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين<sup>4</sup> ، ويوجد نوعين من المرونة:

\* **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة

تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها عن الطلاقة

1- رجوه بنت سمران الهذلي ، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مساعدات و معلمات مدارس المرحلة الثانوية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2010 ، ص ص ، 43 ، 44 .

2- عادل سرايا ، تكنولوجيا التعليم و تنمية الابتكار ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 167

3 - علي عبد الرزاق جبلي ، الإبداع و النقد الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 22

4 - وائل عبد الله محمد ، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم ، ط:2، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص، 255.

بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

\* **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.<sup>1</sup>

### 3. الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات و المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، و يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث أو حلها، و يتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، واستيعاب أثارها المترتبة منها برؤية واضحة يعني من خلالها لنواحي القصور وتلافيها وتدعيم الايجابيات<sup>2</sup> ،

### المخاطرة:

يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك<sup>3</sup>.

1 - توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011، ص25.

2- رضا حاتم حسين علي ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ، ص 35 .

3 - سامرة احمد المهدي ، عمليات الإدارة المعرفية و اثرها على القدرات الإبداعية ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد، العراق ، العدد الثلاثون ، 2012 ، ص 267.

#### 4. الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه وغير مألوفة ، فالمبدع يملك تفكيراً أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع ، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية :

\* الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة.)

\* الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.)

\* الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.<sup>1</sup>

#### خامساً : أبعاد الإبداع

يوجد أربعة أبعاد للإبداع تتمثل في ما يلي

1. **الإنسان المبدع** : حيث يرى روجز وماسلو أن الإنسان المبدع هو من

يصل إلى مرحلة تحقيق الذات<sup>2</sup>

2. **العملية الإبداعية** : وتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات

وأنماط التفكير وانساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع<sup>3</sup> خطوات لحل

1- محمد فلاق و قدور بن نافلة ، مرجع سابق ، ص9.

2- سعيد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص، 27.

3 - خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم التسيير الدولي ، كلية الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان، الجزائر ، 2011، ص35.

المشكلة و القدرة على ربط وتوصيل الأشياء الغريبة مع الشيء المألوف وإنتاج المعاني .

**3. الإنتاج الإبداعي:** يتفق الكثير من الباحثين أن الإنتاج الإبداعي يجب أن يتصف بالواقعية وعدم التقليد والأصالة وبينما يرى كل من فوكس ووالس وبارون بأنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية :

\* الإتيان بشيء جديد

\* تركيب و تطوير الجديد في الأفكار ذات قيمة

\* أن يكون الحل أصيلا .<sup>1</sup>

**4. الظروف :** وهي العوامل التي تساعد على نمو الإبداع منها ما يرتبط بالمجتمع ومنها ما يرتبط بالفرد المبدع بحد ذاته .

### سادسا :أنواع الإبداع

توجد عدة تصنيفات للإبداع يسبب تعدد المعايير حيث اقترح "كاريتي" تجميع مختلف التقسيمات في أربع فئات :

#### 1. الفئة الأولى :

تحتوي على تصنيفات اعتبار الطبيعة، وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري ، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي و الإبداع المؤسساتي ، وهذا الأخير قد صنفه دفت إلى : الإبداع الإداري و الإبداع الفني حيث :

يتعلق الإبداع الفني بتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة ؛ نشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها سلع أو خدمات.

1 - سعيد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص ص، 31، 35.

بينما يحتوي الإبداع الإداري على تغيرات في الهيكل التنظيمي ، و العملية الإدارية في المؤسسة ؛ بشكل غير مباشر نشاطات المؤسسة الأساسية <sup>1</sup> .

إما التصنيف الأكثر استعمالاً في هذه الفئة هو ذلك الذي تقسم الإبداع إلى إبداع خاص بمنتج .

### 2. الفئة الثانية :

تجمع التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع وهكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي التي يتم برمجتها من طرف المؤسسة وغالباً ما تكون مستمرة و إبداعات غير مبرمجة التي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة.

### 3. الفئة الثالثة :

تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة و عمق التغيرات التي يحدثها تغيرات مهمة و ملموسة في المؤسسة ، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة تدعى بالجزرية على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية .

### 4. الفئة الرابعة :

تحتوي على مجموعة من التصنيفات حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها ، منها ما يقوم عدد الأفراد في انجازه و غيره <sup>2</sup>

وقد فرق " ديفز " بين نوعين من الإبداع وهما :

**\* الإنتاج الكامن :** و يعني استعداد الفرد لإنتاج أفكار جديدة

<sup>1</sup> - عطا الله فهد السرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الأردنية ، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق ، جامعة الأردنية ، الأردن ، 2005 ، ص 13.

<sup>2</sup> - عيشوش خيرة و علاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف الجزائر ، 14 و 13 ديسمبر 2011 ، ص ص 10 ، 11 .

\* **الإنتاج الإبداعي** : ويظهر من خلال اهتمام الأفراد بموضوعات كالاختراعات كما على وجود الإبداعي الشخصي الذي يمكن لأي فرد تطويره ومعياره المرجعي هو الخبرة الذاتية للشخص<sup>1</sup>.  
كما أن هناك من يصنف الإبداع إلى :

\* **إبداع داخلي**: وهي إبداعات تعتمد على المؤسسة ، وصدورها المؤسسة ذاتها

\* **إبداع خارجي**: وهو نقل و تطبيق أفكار من خارج المؤسسة

\* **إبداع وسيلي** : وهو أداة لبلوغ نوع ثاني وهو إبداع الغاية الذي يحقق للمنظمة أهداف معينة<sup>2</sup>.

إلا إن ماسلو ميز بين نوعين من الإبداع وهما إبداع الموهبة وإبداع تحقيق الذات؛ حيث يعتمد الأول على الموهبة الخاصة التي تظهر ثمارها في إنتاج الأعمال العظيمة والتي لا تعتمد على الموهبة الإلهامية وحدها بل تحتاج إلى العمل الجاد والتدريب المتواصل و النظرة الناقدة اما الثاني فيتميز بقدرة التعبير على الأفكار و الحوافز دون توقف<sup>3</sup>.

في حين قسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي :

\* **الإبداع التعبيري** : ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغرض النظر عن

نوعيتها أو جودتها

<sup>1</sup> - فاروق سالم ، الإبداع ، المؤسسة الوطنية للدراسات و البحوث ، اسطنبول ، تركيا ، 2012 ، ص 2 .

<sup>2</sup> - حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 354 .

<sup>3</sup> - امحمد سحنون ، دور الإبداع الاداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر

**\*الإبداع التخيلي أو الانبثاقي :** وهو أعلى مستويات الإبداع و ندرها ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض كلياً يترتب عليه بروز مدارس أو حركات بحثية جديدة

**\*الإبداع التجديدي :** ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد أن كانت القوانين ثابتة

**\*الإبداع المنتج :** ويقصد به البراعة في التوصل إلى النواتج من الطراز الأول مع وجود مؤشرات قوية على توافر بعض القيود التي تضبط الأداء الحر للأفراد.

**\*الإبداع الأبتكاري :** ويقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها و يحصل صاحبه على براءة الاختراع<sup>1</sup>.  
كما يصنف الإبداع حسب المستويات إلى :

### **\*الإبداع على مستوى الفردي**

بحيث يكون لدى العاملين إبداعات خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها و تتميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.<sup>2</sup>

### **\*الإبداع على مستوى الجماعة :**

<sup>1</sup> - احمد عبد الباري احمد عطالله، الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية ، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ، قسم أصول التربية ،كلية التربية ،2001 ، ص 56، 57.

<sup>2</sup> - اثير حسو اسحق ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة تكريت ، العدد السادس والعشرون ، 2012 ، ص 105 .

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة اكبر من الإبداع الفردي ، بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغييرها نحو الأفضل<sup>1</sup> ، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

- \* الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل.
- \* الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن من الجماعة أحادية الجنس .
- \* الجماعة المتماسكة أكثر ميلاً من للإبداع من الجماعة التي لا يوجد بين أفرادها تماسك .
- \* الجماعة الحديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- \* كلما زاد عدد الأعضاء زاد الإبداع حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.<sup>2</sup>

#### \*الإبداع على مستوى المؤسسات :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة ، حيث تقوم المؤسسة بتبني عدة استراتيجيات حتى يحقق الفعل الإبداعي و يقصد بها استراتيجيات الإبداع وهي عبارة عن سياسات تنظيمية تخطط العملية الإبداعية وتوجد لها المناخ المناسب داخل المؤسسة ومن هذه الاستراتيجيات :

#### أ.نموذج الإدارة بالأهداف :

<sup>1</sup> - صفاء جميل الجعافرة، أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري ، دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، المجلد الأربعون ، العدد الثاني ، 2013، ص 1667.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط:3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ص 393،394.



تعرف الإدارة بالأهداف بأنها محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين ، حيث يزود المديرين بالمعلومات وطريقة أداءه بشكل دوري م اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال قاعدة معلومات صحيحة و التركيز على النظام التحفيزي الفردي، فان ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء ويتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج و بالتالي تتوفر فرصة الإبداع و الابتكار .

#### ب. التطوير التنظيمي :

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الطويلة المدى ، يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على تفعيل التغيير و زيادة فعاليتها ، وبتعزيز التطوير التنظيمي على الأفراد و العلاقات و التغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع ، إذ يساعد الأفراد على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي .

#### ج. التخصص الوظيفي :

وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة من اجل ترويج الإبداع التنظيمي ، كتصميم وحدات تنظيمية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية كإنشاء وحدات بحث والتطوير أو جماعات التخطيط

#### د. الدورية:

وهي القدرة على استخدام أشكال غير ثابتة و متغيرة قبل إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع وتحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -بومصباح نبيل و فتان الطيب ، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة ، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28 و 29 ماي 2011 ، ص ص 4، 5.

## \* الإبداع على مستوى المجتمع:

إن للمناخ الاجتماعي الذي يحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تمثل دوراً أساسياً في تكوين شخصيته، حيث تكون الإطار المطلق أو المقيد لنشاطه وتفاعلاته، وتعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد<sup>1</sup>.

## سابعاً: مراحل عملية الإبداع

لقد تطرق الكثير من الباحثين والدارسين إلى عملية الإبداع تعبيراً عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه، وهناك العديد من النماذج تم اقتراحها لوصف العملية الإبداعية في مايلي بعض هذه النماذج :

نموذج هاريس الذي يقول أن عملية الإبداع تمر بالمراحل التالية :

1. وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما .
2. جمع المعلومات.
3. التفكير في المشكلة .
4. تصور الحلول.
5. تحقيق الحلول ، أي إثباتها تجريبياً .

<sup>1</sup> - صفاء جميل الجعافرة، مرجع سابق ، ص 1667.

## 6. تنفيذ الأفكار<sup>1</sup>.

ويلخص آخرون الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية وفقاً لما يلي:

1. الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة .

2. تكوين الدافع .

3. التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة .

ويذكر أحد الباحثين أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات الآتية :

### أ.مرحلة التصورية :

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة المطلوب .

### ب.مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

### ج.مرحلة معالجة المشكلة :

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

### د.مرحلة الحل :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا تحقق المشروع من خلال

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، مرجع سابق ، ص 398، 399 .

الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني ، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

#### هـ.مرحلة التطوير :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات ( المخرجات ) فعلاً للسوق .

#### و.مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال ما تم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع ، والنتائج المرتبطة به <sup>1</sup>

أما أكثر النماذج شهرة وتداولاً فهو نموذج **والاس** الذي يقول أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:

أ.**مرحلة الاهتمام** : إذ تبدأ مرحلة الإبداع بالاهتمام والشعور بالحاجة إلى حل مشكلة ما .

ب.**مرحلة الإعداد والتحضير** : ويتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة .

ج.**مرحلة الكمون والاحتضان** : وهذه المرحلة هي أصعب المراحل وصفاً إلا أن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسن الفضل ، **الإبداع في اتخاذ القرارات** ، إثناء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009 ، ص25

جمعها في المرحلة الأولى تعيش وتتمو وتتغذى وتتفاعل في فكرة حتى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة ولادة فكرية لأفكار جديدة إبداعية يقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي ، حيث تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها بحكم أنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث حيث تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان .

د.مرحلة البزوغ والإشراق : وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي بالدخول إلى مرحلة الإحياء أو الإلهام، ومرحلة البزوغ هي الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل ويتم ذلك عن طريق إعطاء العقل الباطن بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، وفجأة يتدفق الحل مره واحده إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.

هـ.مرحلة التحقق أو التنفيذ : وهذه المرحلة تعتبر مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة و تشمل عملية التبصر بالعقل الباطن قد ينتهي أمر الفكرة الإبداعية عند مرحلة البزوغ إذا لم تهئ لها السبل الكفيلة التي تدعم تحقيقها وتنفيذها<sup>1</sup>.

### ثامنا :أساليب تنمية مهارات الإبداع

هناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تنتهجها القيادات الإدارية في المؤسسة لتنمية روح الإبداع و الحصول على الأفكار الإبداعية من العاملين و تشجيعهم على طرح الأفكار وتوليدها مناقشتها والخروج بأفضل هذه الأفكار والحلول لكي تتبناها المؤسسة في حل مشاكلها والأساليب في هذا المجال متعددة من أبرزها:

<sup>1</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص

### 1. العصف الذهني :

يعد احد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات حيث يعتمد على تبادل التنبيه بين أعضاء جماعة صغيرة، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم و مطالبهم بان يدلو باكبر عدد ممكن من الأفكار من اجل حلها ،كما يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط و هي :

\*تأجيل تقييم الأفكار :حيث يتم تأجيل التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد

جلسة توليد الأفكار

\*عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجل عليه أن يفكر بحرية ، وان يندفع

بخياله ، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير ، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير .

\*كمية الأفكار المهمة وليس نوعها : فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل

لتوفير أفكار أصيلة

\*البناء على أفكار الآخرين و تطويرها: من الممكن للعامل ان يستعمل

أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .<sup>1</sup>

- مراحل حل المشكلة في جلسة العصف :

تمر عملية حل المشكلة في جلسة العصف الذهني بالمراحل التالية :

\* مرحلة صياغة المشكلة .

\* مرحلة إعادة صياغة المشكلة .

\* العصف الذهني لواحدة أو أكثر من المشاكل ،

\* تقييم وتثمين الأفكار .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد ابو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 ص 386.

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات ، مرجع سابق، ص 322.

## 2. أسلوب الجماعة الاسمية :

يستعمل أسلوب الجماعة الاسمية لتشخيص المشكلات المؤسسية و إيجاد حلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ، لكن بدون التفاعل مع أعضائها ، يتراوح عدد أعضاء الجماعة عادة بين ستة إلى تسعة أفراد يجلسون حول منضدة تطرح عليهم المشكلة ، ويطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة ، بدون مناقشته مع غيره ، من اجل توليد الضغط الإبداعي ، ثم يطلب من مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم و تسجيلها على لوحة (سبورة) ، لكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات أثناء عملية التسجيل ، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين ، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل<sup>1</sup>.

## 3. طريقة دلفاي:

وهي من الطرق الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل ، وتعتمد على أن يخاطب عدد من المسؤولين أو المديرين ( في مكان واحد أو أماكن متفرقة ) بشأن مشكلة معينة ويطلب من كل منهم رأيه فيها ، وتجمع الأوراق من هؤلاء المديرين المسؤولين ، وتصنف وتكتب كلها في قائمة واحدة ، ثم ترسل هذه القائمة للأعضاء مرة أخرى ، ويطلب منهم التقدم بأفكار جديدة بعد أن يقوموا بقراءة آراء الآخرين، وتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى اتفاق بشأن حل المشكلة التي يبحثون فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع و خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط:3 ، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 424.

<sup>2</sup> - سعود سعيد مسفر السلمي ، الإبداع الإداري و الممارسات السلوكية لمدرسي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، دراسة مكملة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2006-2007 ، ص 63.

### سادسا: قياس الإبداع :

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد إلى تنوع في مداخل لقياس الإبداع ، وقد رأى آلاء العبيدي و زملاءه أن هناك ثلاثة طرق لقياس الإبداع في المؤسسات وهي :

#### \* الطريقة الأولى :

تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع ، وتهدف إلى التعرف على المهارات و الأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع المواقف و الأحداث

#### \* الطريقة الثانية :

وتركز على النتائج ، وهي تسعى للوقوف على الناتج المقدم من العامل الذي نصفه بالمبدع وخارج المؤلف،

#### \* الطريقة الثالثة :

وتركز على الفرد المبدع في حد ذاته القائم بعملية الإبداع ، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته أو سلوكه<sup>1</sup>

### تاسعا : معوقات الإبداع:

\* الخوف من التغيير و مقاومة المؤسسات له ، وتقضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن .

\* عدم تحفيز العاملين بشكل كافي ورفع قدرتهم الذاتية .<sup>2</sup>

\* عدم القدرة على تحمل المخاطر.

\* الخوف من الوقوع في الخطأ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الآء محمد قاسم العبيدي ، مرجع سابق ، ص 52 .

2 -خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010، ص292.



## الخلاصة

نستخلص في الأخير أن الإبداع هو عبارة عن تفاعل عوامل اجتماعية وعقلية و شخصية و بيئية التي تحدث للفرد داخل مجال العمل ،حيث ينتج عن هذا التفاعل حلول جديدة تم ابتكارها للمواقف التي تعترضهم في المؤسسة .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع وإلى بعض النظريات التي فسرتة من وجهة نظر روادها وإلى خصائصه وأبعاده ، كما تم إعطاء عدة نماذج لمراحل الإبداع التي اقترحها الباحثون إضافة إلى ذلك فقد تناولنا بعض الأساليب التي تساهم في تنمية الإبداع وطرق قياسه وإلى بعض معوقاته.

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، مصر ، 2004 ، ص 752.

## أولا : الإجراءات المنهجية

### 1. مجالات الدراسة

إن تحديد مجال الدراسة هو من الخطوات المنهجية المهمة في تصميم البحوث ، حيث أكد الباحثون في هذا التخصص على وجود ثلاثة مجالات للدراسة الميدانية وهي: المجال المكاني والمجال الزمني و المجال البشري.

#### 1.1. المجال المكاني

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

(أ) - تقديم مجمع سونلغاز : SONELGAZ

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (CEPT)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم

2005 DG ، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

\*سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

ASD: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، لمناطق الشرق

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

- حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف ، الاغواط، الجلفة، البويرة ، المدينة ، تيزي وزو ، البلدية

كل هاته المديريات تتتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها .مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية

(ب) -الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة:

انظر إلى الملحق رقم 01

### 1.2.المجال الزمني :

- \* في 2015/04/27 تم إجراء دراسة استطلاعية في المؤسسة
- \* في 2015/04/28 تم الموافقة بإجراء الدراسة من قبل رئيس قسم التكوين الذي قدم لنا لمحة موجزة عن سير العمل في المؤسسة ، نشاط المؤسسة ، الهيكل التنظيمي و مدى وجود متغيرات الدراسة في المؤسسة
- \* في 2015/04/29 تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين
- \* في 2015/04/30 تم استرجاع الاستبيانات .

### 1.3.المجال البشري :

تم تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة والذي بلغ عددهم الاجمالي 200.

### 2.منهج الدراسة .

تماشيا مع أهداف وطبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بغرض وصف الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحقيق إبداع العاملين في مؤسسة سونلغاز

### 3. العينة

من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ببسكرة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة ، لذلك قمنا باختيار مجموعة جزئية من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة.

وتماشيا مع أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة قصديه حيث تم الاستقصاء عن الموظفين الذين توفر لديهم شروط التمكين كالتفويض وحرية اتخاذ القرار وقد تم ايجاد 46 موظف وعليه تكون عينة الدراسة مكونة من 46 موظف ونسبتها قد تم حسابها كالتالي :

$$100 \% \longleftarrow 200$$

$$X \longleftarrow 46$$

وعليه نسبة عينة الدراسة 23%

### 3. أدوات جمع البيانات

ويقصد بها الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث.

وقد استعملت الباحثة الملاحظة أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة ، من خلال الاطلاع على الجو السائد في المؤسسة و طريقة أداء العمل من قبل العاملين . كما استعملت الباحث الاستبانة ، كما هي مدرجة في الملحق رقم :02؛حيث احتوت على :

القسم الأول: يحوي على البيانات الشخصية للمبحوث

القسم الثاني: محاور الاستبانة يحتوي على محورين.

المحور الأول :دور التمكين الإداري في تنمية روح المخاطرة لدى العاملين.

المحور الثاني :دور التمكين الإداري في تنمية قدرة العاملين على التحسس بالمشكلات وحلها .

وقد تم توزيع 46 استبانة واسترجعت 45 وتم إخضاعها للأساليب

الإحصائية.

ثانيا :تحليل البيانات و تفسيرها

القسم الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الحالة الجنس
%80	36	ذكر
%20	9	أنثى
%100	45	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة البحث ذكور، وهذا راجع إلى الأولوية التي توليها المؤسسة لهم في التوظيف ، ولطبيعة نشاطها المتمثل في أعمال وأشغال الكهرباء و الغاز الصعبة.

الجدول رقم 02 : توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الحالة الفئات العمرية
%38	17	[29،39]
%44	20	[49،39]
%18	8	[49،59]
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة يتراوح أعمارهم 29 سنة و 49 سنة حيث تتميز هذه الشريحة بالجدية والالتزان في العمل والإحساس بالمسؤولية ولذا قامت الإدارة بتمكينهم من خلال السماح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويضهم للصلاحيات والمسؤوليات لهم بشكل الدائم وإعطاءهم حرية التصرف لأداء أعمالهم.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الحالة المؤهل العلمي
%16	7	ثانوي
%60	27	ليسانس
%16	7	تقني سامي
%6	3	مهندس دولة
%2	1	دكتوراه
%100	45	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، وان أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي ، ولم نلاحظ وجود عاملين لم يتلقوا التعليم وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتطلب مستويات ومؤهلات علمية ، كما أن التمكين الإداري يحتاج إلى مؤهلات علمية كبيرة لإدراك معناه والهدف منه .

كما أن العاملين يحصلون على تكوين قبل البدء في العمل في مراكز خاصة بالمؤسسة لذلك - حسب قول رئيس إدارة الموارد البشرية - .



الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	الحالة المركز الوظيفي
%56	25	إطار
%26	12	عون تحكم
% 18	8	عون تنفيذ
%100	45	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم إطارات بالمؤسسة

وهذا راجع إلى طبيعة عمل مجتمع الدراسة الذي يحتاج فهم عميق لطبيعة العمل .

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الحالة سنوات الخبرة
4%	2	[5، 0]
44%	20	[10، 5]
31%	14	[10، 15]
9%	4	[15، 20]
11%	5	[20، 25]
100%	45	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 44% تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة والتي هي المحصورة ما بين 5 سنة و 10 سنة ثم تليها نسبة 31% من حجم العينة بمدة عمل محصورة ما بين 10 سنة و 15 سنة بنسبة 38% بينما تمثل الفئة المحصورة ما بين 15 سنة و 20 سنة بنسبة 11% من حجم العينة إلا أن نسبة 9% فهي تمثل الفئة المحصورة ما بين 20 سنة و 25 سنة، في حين تمثل الفئة العمرية المحصورة ما بين 0 سنة و 5 سنة أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر بـ 4%؛ هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتتويج الخبرات الموجودة لدى العاملين، وتقوم بتمكين العاملين على اختلاف خبراتهم وذلك حرصاً منها على تنمية هذه الخبرات مما يكسبهم سلوكاً إبداعياً يستطيعون من خلاله القيام بتنفيذ المهمات التي يتم إسنادها إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : دور التمكين الإداري في تنمية روح المخاطرة لدى العاملين .

الجدول رقم 06 : يتعلق بحرص العامل على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%11	5	نعم
%89	40	لا
%100	45	المجموع

من خلال البيانات الموضحة أعلاه لوحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تجمع على أنهم دائماً حريصين على اقتراح أساليب جديدة لم يسبق إليها احد من اجل مواكبة التطور الحاصل وهذا ما راجع إلى أن التمكين يعزز ثقة العاملين أنفسهم وفي قدراتهم و بالتالي يصبحون قادرين على اقتراح أساليب جديدة أداء العمل .

الجدول رقم 07: يتعلق باهتمام العامل بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%83	37	نعم
%17	8	لا
%100	45	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم أن أغلبية أفراد العينة تهتمون بتقديم أفكار مستحدثة وجديدة بالنسبة للمؤسسة حتى و لو لم تطبق، وهذا راجع إلى الحرية الممنوحة لهم وتفويض الصلاحيات و مشاركتهم في صنع القرارات التي تشجعهم على روح المبادرة والمبادأة و إبداء آراءهم.

الجدول رقم 08: يتعلق بمقدرة العامل على تبني أفكار جديدة .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%40	18	نعم
%60	27	لا
%100	45	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أنهم لا يستطيعون تبني وجلب أفكار جديدة بالنسبة للمؤسسة ليست أفكارهم والدفاع عنها .

الجدول رقم 09 : قدرة العامل على تطبيق أسلوب صعب التطبيق

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%58	26	نعم
%42	29	لا
%100	45	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يقرون أنهم قادرون على تطبيق أسلوب صعب التطبيق ، وهذا راجع إلى الثقة أو الحرية الممنوحة لهم من طرف الإدارة العليا التي تساهم في تنمية و رفع روح المخاطرة لديهم .

الجدول رقم 10 : يتعلق بمقدرة العاملين رفض شيء خاطئ

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%58	26	نعم
%42	19	لا
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول المبينة أعلاه أن الأغلبية من أفراد العينة يستطيعون رفض كل ما هو خاطئ بالمؤسسة حتى ولو كان شائعا ومعمولا بها للاستقلالية والحرية المعطاة لهم بينما الباقي من أفراد العينة يرون بان المؤسسة لا تعمل بالشيء الخاطئ

الجدول رقم 11: يتعلق برغبة العامل بالعمل مع فريق عمل تسوده روح المغامرة

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%89	40	نعم
%11	5	لا
%100	45	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن الأغلبية من أفراد العينة يرغبون بالعمل بفريق عمل تسوده روح المغامرة و المجازفة وهذا راجع إلى أن العمال يحبون العمل بشكل جماعي حيث أن أفكارهم وقراراتهم تكون أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً و التي تساهم في زيادة المنافسة فيما بينهم من اجل انجاز أعمالهم بطريقة جديدة و رغبة منهم في تحقيق الذات و بالتالي يتحقق الإبداع لديهم.

الجدول رقم 12: يتعلق بقدرة العاملين على اتخاذ قرارات حاسمة بالنسبة للمؤسسة .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%73	33	نعم
%27	12	لا
%100	45	المجموع

تؤكد الإحصائيات البيانات المبينة أعلاه أن أغلبية افراد العينة يؤكدون على أنهم يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة بالمؤسسة ، وهذا راجع إلى الأهمية التي توليها إليهم المؤسسة من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بالمؤسسة .

الجدول رقم 13 : يتعلق بجرأة العاملين بتنفيذ قرارات مجهولة النتائج .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%11	5	نعم
%89	40	لا
%100	45	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الأغلبية من أفراد يرفضون تنفيذ القرارات غير الأكيدة النتائج حيث لا يمكن تنفيذها إلا بعد دراستها وذلك خوفا من الفشل و اللوم من قبل الإدارة العليا.

المحور الثاني : دور التمكين الإداري في تنمية على العاملين على التحسس المشكلات والقدرة على حلها.

الجدول رقم 14 :يتعلق باتخاذ القرارات بشكل مفاجئ لحل المشكلات

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%93	42	نعم
%7	3	لا
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المبينة أعلاه انه الأغلبية من أفراد العينة يتخذون قرارات حسب المواقف والمشكلات التي تعرضهم أثناء العمل ؛ فهناك مواقف طارئة لا تستحق الانتظار ويجب اتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن بينما هناك قرارات و مشكلات تحتاج إلى دراسة معمقة.

الجدول رقم 15:يتعلق بحصول العامل على معلومات قبل بدء العمل

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%100	45	نعم
%100	45	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بان كل أفراد العينة يحصلون على معلومات مفصلة عن عملهم وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على مساعدة العاملين للاندماج في العمل مباشرة أن المعلومات التي تصلهم كافية لمعرفة لأوجه القصور والضعف في أداء العمل و بالتالي تنمي قدرتهم على التحسس بالمشكلات العمل قبل وقوعها .



الجدول رقم 16: يتعلق بحرص العامل بتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات.

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%84	38	نعم
%16	7	لا
%100	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يحرصون بتقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل لوجود منافسة فيما بينهم لإيجاد أفضل الحلول، كما اشرنا إليه في الجدول رقم 11 بسبب التمكين الإداري الذي يسهم في زيادة دافعيتهم نحو الانجاز و الإبداع .

الجدول رقم 17: يتعلق بشعور العامل بالإثارة عند حل مشاكل زملاءه .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
100%	45	نعم
%100	45	المجموع

تؤكد البيانات لموضحة في الجدول المبينة أعلاه أن كل أفراد العينة يصرحون بأنهم يشعرون بالحماس والإثارة لحل المشاكل التي يقع فيها زملاءهم وهذا راجع إلى طبيعتهم الخيرة وهذا ما أقرت به النظرية الإنسانية و أن العامل يكون سعيدا عندما يحل مشاكل غيره ومساعدة زملاءه وهذا ما يميز أفراد عينة البحث ، و بالإضافة إلى وجود المنافسة التي اشرنا إليها في الجدول رقم 11 التي تساهم في تنمية الإبداع لديهم.

الجدول رقم 18: يتعلق امتلاك العامل الرؤية الدقيقة لمشكلات العمل المحيطة به .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%100	45	نعم
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المدونة أعلاه ان كل افراد العينة يمتلكون رؤية دقيقة لمشكلات العمل المحاطة بهم هذا راجع الى العلاقات الطيبة بين أفرادعينة التي اشرنا اليها في الجدول رقم حيث يقومون بالتشاور فيما بينهم في المشاكل التي تعترض أداءهم في العمل من اجل إيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن و أفضلها ، كما ان وقنوات الاتصال الفعال المتواجدة داخل المؤسسة بجميع أنواعها الرسمية و غير الرسمية والصاعدة والنازلة التي تسهل عملية انتقال المشاكل من عامل لآخر . العمل على تبادل المهارات و الخبرات و مما يغرس روح الإبداع في الأفراد العاملين

الجدول رقم 19: يتعلق بقيام العاملين بحل مشاكلهم جماعيا

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%100	45	نعم
%100	45	المجموع

نستخلص من خلال الجدول رقم أعلاه أن كل أفراد العينة يقومون بحل مشاكل جماعيا من اجل توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد. وتبادل الخبرات والمهارات والجماعة تتسع فيها دائرة الرؤية وتختلف حيث تقوم بطرح أفكارهم و مناقشتها و فتح المجال أمامهم

للتحاور دون وضع قيود أو حواجز غير موضوعية مما يساعد على زيادة القدرات الإبداعية لديهم من أجل إيجاد حلول المبتكرة و من ثم اختيار البديل المناسب لحل المشكلة .

الجدول رقم 20:يتعلق بحرص العامل بتبسيط أفكاره عند حل المشكلات

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%100	45	نعم
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة يقومون بتبسيط أفكارهم من أجل إيجاد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة و بما أن العاملين يقومون بحل مشاكلهم جماعيا فإنهم حتما سيقومون بتبسيط و تحليل المشكلة وربط بين الأفكار من أجل إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلة المطروحة.

الجدول رقم 21 : يتعلق بقدرة العامل على التنبؤ العامل بالمشكلات قبل وقوعها.

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%93	42	نعم
%7	2	لا
%100	45	المجموع

تقر البيانات الموضحة في جدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أنهم قادرين على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وهذا راجع إلى الاحتكاك كبير ببعضهم البعض و رؤيتهم المعمقة بالظروف المحيطة بالعمل ومن خلال منح لهم التمكين من طرف الإدارة العليا عن طريق

إشراكهم في عمليتي صنع واتخاذ القرارات . مما يجعل قدرتهم على التحسس بالمشكلات التي قد تعرضهم أثناء أداء عملهم اكبر .

الجدول رقم 22 : يتعلق بتوقع العامل الحل المناسب للمشاكل .

النسبة	التكرار	الحالة الاحتمالات
%96	43	نعم
%4	02	لا
%100	45	المجموع

يتضح من خلال النتائج المدونة أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أنهم قادرين على توقع الحل المناسب للمشاكل وهذا راجع إشراكهم في عمليتي صنع واتخاذ القرارات كما أكدناه في الجدول رقم 21 وعملهم جماعيا في حل المشكلات الذي يسهم فتح مجال النقاش من اجل وتبسيطها وتحليلها مما يجعل الفرد العامل يتوقع الحل .

استخلاص النتائج:

#### مناقشة النتيجة الفرعية الأولى

يساهم التمكين الإداري في تنمية روح المخاطرة من خلال ترك العاملين خوض غمار المجازفة والسماح لهم في اتخاذ قرارات حاسمة بالنسبة للمؤسسة وفسح لهم المجال في اقتراح أساليب جديدة وهذا ما تبين من خلال تحليلاتنا لجدول هذا المحور حيث :

يساعد التمكين الإداري العاملين في استحداث أفكار جديدة للعمل و الدفاع عنها خلال إسنادهم للحرية و إشراكهم في عملية صنع القرارات مما يعزز لديهم الثقة بأنفسهم وبالإدارة العليا وهذا بدوره ينمي روح المخاطرة لديهم وهذا ما كدته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 07.

يساهم التمكين الإداري في رفع المخاطرة وهذا ما أكدته إجابة المبحوثين من خلال قدرتهم على تطبيق أسلوب صعب وهذا راجع إلى ثقتهم بأنفسهم وهذه الأخيرة اكتسبوها من خلال الاستقلالية والحرية الممنوحة لهم من طرف الإدارة العليا .

يساهم التمكين الإداري في تنمية روح المجازفة من خلال امتلاك القدرة لدى العاملين على اتخاذ قرارات حاسمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطاءهم قوة التصرف والاستقلالية التامة في اتخاذها وهذا ما أكدته إجابات الجدول رقم 12.

#### مناقشة النتيجة الفرعية الثانية :

يساهم التمكين الإداري في تنمية قدرة العاملين على تحليل المشكلات وحلها من خلال ترك لهم الحرية في تكوين جماعات التي تساعد في طرح أفكارهم وتحليلها وربطها ومن ثم إيجاد حل ابتكاري . وهذا ما تبين من خلال تحليلاتنا لجدول المحور الثاني حيث :

يساهم التمكين الإداري في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضهم أثناء أداءهم للعمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 16.

يساهم التمكين الإداري في تعزيز قدرة العاملين على الرؤية الدقيقة للمشكلات المحيطة بهم

يساهم التمكين الإداري التمكين عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات في توقع مشكلات العمل وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 21 .

يساعد التمكين الإداري من خلال الحرية الممنوحة للعاملين و توسيع لهم نطاق السلطة وإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها على تنمية قدرتهم بتوقع حلول لمشكلات العمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 22.

## النتيجة العامة:

بناء على النتيجتين الفرعيتين الأولى المتعلقة بروح المخاطرة والثانية متعلقة بالحساسية بالمشكلات توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية :

يساهم التمكين الإداري في تحقيق إبداع العاملين عن طريق تنمية روح المخاطرة و تنمية قدرتهم على التحسس بالمشكلات وحلها بفسح المجال لهم في اتخاذ قرارات مهمة وحاسمة بالمؤسسة و وفتح لهم باب النقاش الذي يساعدهم في طرح مشاكل عملهم وتبسيطها وإيجاد حل ابتكاري وهذا ما يؤكد وجود الإبداع .

### خاتمة :

انطلاقاً من الدراسة الحالية التي تناولت موضوع التمكين ودوره في تحقيق إبداع العاملين في المؤسسة من خلال إدراك أهمية العنصر البشري، و أهمية الدور الذي يقوم به في تفعيل سير المؤسسات والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال إعطاء الحرية، و الثقة و السماح لهم في اتخاذ القرارات، و فتح لهم مجال المناقشة فيما بينهم من اجل اقتراح أساليب جديدة لتحسين أداء عملهم وطرح أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم بأنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا بطريقة إبداعية، وبالتالي يساعد المؤسسة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

القران الكريم

- سورة يوسف ، الآية 56.

أولا : الكتب

1. آلاء محمد قاسم العبيدي ، الإدارة الحديثة : سيكولوجية التنظيم والإبداع ، دار دبيونو للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.
2. إبراهيم عباس الحلابي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر ، 2013.
3. إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
4. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني ، إدارة التمكين و الاندماج، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2013.
5. بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2009 .
6. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2002.
7. جمال اندراوس ، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2008.
8. حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
9. حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2003.
10. خليل محمد الشماع و خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط:3 ، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، 2007.
11. خيضر كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
12. زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن، 2009.



13. سعيد عبد العزيز ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006.
14. عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم و تنمية الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
15. عبد المنعم الميلادي ، أصول التربية ، مؤسسة شباب ، ، مصر، 2004 .
16. علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، مصر، 2004.
17. علي عبد الرزاق جبلي ، الإبداع و النقد الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005.
18. فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2002.
19. محمد فتحي محمود و آخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة ، ط: 7 ، مكتبة الشقيري ، ب د ، 2011 .
20. محمود الحسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
21. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط:3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
22. مدحت محمد ابو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 .
23. مؤيد عبد الحسن الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
24. وائل عبد الله محمد ، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم ، ط:2، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

### ثانيا : المقالات

1. إبراهيم احمد عواد جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري ، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الدولية ، المملكة العربية السعودية ، 2009.

2. أثير حسو اسحق ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة تكريت ، العدد السادس والعشرون ، 2012 .
3. احمد العريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال : التحديات- الفرص - الآفاق" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، ب ت .
4. احمد علي الصالح ومحمد ديب المبيضين ، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع ، 2011.
5. أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد ، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. جامعة الكوفة ، العدد الثاني والعشرون ، العراق ، ب ت.
6. أيمن عودة المعاني وعقلة أخو ارشيدة لتمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد الخامس العدد الثاني، 2009.
7. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ، 2012.
8. بديسي فهيمة و آخرون ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ،، بحث مقدم إلى الملئقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28 و29 ماي 2011 .
9. برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر ، 2014.
10. بومصباح نبيل و فتان الطيب ، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة ، بحث مقدم إلى الملئقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28 و29 ماي 2011 .
11. تيسير زاهر ، اثرالمناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد الثامن والعشرون ، العدد الثاني ، 2012.

12. جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر العدد الاول 2010.
13. حسين احمد الطعاني وعمر سلطان السويحي ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية ، دراسة العلوم التربوية، المجلد الأربعون ، الملحق الاول ، 2013،.
14. حمزة محمد كاظم ، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في المراحل الإبداع المنظمي ، المجلد السادس والعشرون العدد الرابع ، بغداد ، العراق ، 2013 .
15. خالد أحمد الصرايرة ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السابع و العشرون ، العدد الأول والثاني، 2011.
16. زكرياء مطلق الدوري و بشير هاشم العزاوي ، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع " إدارة المعرفة في الوطن العربي" ، 2004 .
17. سامرة احمد المهدي ، عمليات الإدارة المعرفية و اثرها على القدرات الإبداعية ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد،العراق ، العدد الثلاثون ، 2012 .
18. سعد بن مرزوق العتيبي ، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ،ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس ، 2009.
19. سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر - السعودية ، 2005.
20. سعد بن مرزوق العتيبي ، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ،ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع والتجديد و دور المدير العربي في الإبداع والتميز" ، شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية 29-27 نوفمبر 2004.
21. سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الحادي عشر ،جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012.
22. شبلي إسماعيل السويطي ، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، جامعة القدس المفتوحة،فلسطين ، ب ت.

23. صفاء جميل الجعافرة ،أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري ، دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، المجلد الأربعون ، العدد الثاني ، 2013 .
24. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثاني والثلاثون ، العراق ، 2012.
25. صفاء تايه محمد ، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز :دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني والعشرون ، ب ت .
26. عالية جواد محمد وسيف الدين عماد احمد ، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد السادس و الثلاثون ، 2013 .
27. عامر بشير وفلاح محمد ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 28 و 29 ماي 2011 .
28. عامر عوض ،أثر تطبيق عناصر الإبداع الاداري في التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثالث ، 2013 ، سوريا .
29. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين ، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة،مجلة أهل البيت ، جامعة أهل البيت ، العراق ، 2007.
30. عبد الاله إبراهيم الحيزان ، لمحات في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، جامعة الملك سعود، السعودية، 2012.
31. عبد الرحمن احمد الهيجان ،المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 1999.
32. عبد السلام مسعود هندر ، اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات ، جلة جامعة سبها(العلوم الإنسانية ) المجلد الحادي عشر العدد الأول ، 2012 .
33. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، بحث مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دورية الإدارة العامة ،المجلد الثاني والخمسون ، العدد الثاني ، 2012.

34. علاء دهام حمد اثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري :دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، ب ت .
35. علي الضلعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، الأردن ، 2010.
36. عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف الجزائر ، 13 و 14 ديسمبر 2011.
37. فاروق سالم ، الإبداع ، المؤسسة الوطنية للدراسات و البحوث ، اسطنبول ، تركيا ، 2012 .
38. فاطمة مانع ، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، ورقة مقدمة لملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ب ت .
39. قاسم احمد و اخرون ، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد الرابع ، العدد الثاني عشر ، 2008.
40. قاسم حسين صالح ، نحو بناء نظرية في الإبداع و تذوق الجمال في العالم العربي ، العدد الواحد والثاني والعشرون ، العراق ، 2009.
41. الكسندر روشكا ، الإبداع العام و الخاص ، ت : غسان عبد الحي ابو فخر ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد مئة وأربعة وأربعون ، الكويت ، 1989.
42. محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي ، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون العدد الثاني، 2000.
43. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقور ، الإبداع : مفهومه و وسائل تنميته ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول ، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة السعودية ، 2001.
44. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقور ، الإبداع : مفهومه و وسائل تنميته ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول ، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة السعودية ، 2001.
45. محمد ديب المبيضين ومحمد احمد الطروانة ، اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثاني ، 2012.

46. محمد فلاق و قدور بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، 28 و29 ماي 2011 .
47. محمد قاسم أحمد القريوتي و عوض العنزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول، 2000 .
48. مصعب بالي ، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الاسواق الصاعدة ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية وأفاق التطوير" ، 2012.
49. مصعب بالي ، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الاسواق الصاعدة ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية وأفاق التطوير" ، 2012.
50. موسى السعودي ، اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، 2008 .
51. هشام مكي ، الإبداع المعرفي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الدولي ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول تجارب وطنية ودولية في مجال الإبداع ، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف ، ب ت .

ثالثا : المذكرات

1. احمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2010.
2. احمد عبد الباري احمد عطالله، الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية ، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، 2001.
3. امحمد سحنون ، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 2004- 2005 .
4. أمينة سليم سالم الرادادي ، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012.

5. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010.
6. بلهادي سعيدة ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2008.
7. بن نذير نصر الدين ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2001-2002 .
8. تلخوخ سعيدة ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي،مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014 .
9. توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011.
10. خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم التسيير الدولي ، كلية الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان، الجزائر ، 2011.
11. رجوه بنت سمران الهذلي ، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مساعدات و معلمات مدارس المرحلة الثانوية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2010 .
12. رضا حاتم حسين علي ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية ، 2003.
13. سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة ، المملكة العربية السعودية ، 2012.

14. سعود سعيد مسفر السلمي ،الإبداع الاداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، دراسة مكملة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2006-2007 .
15. شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2011.
16. عبدالله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2003 .
17. عطا الله فهد السرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الأردنية ، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق ،الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2005.
18. علي بن سعد الجابري العمري ، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بالأقسام الفنية ، مذكرة مكملة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإداري ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2014 .
19. هد نجيم راجح السلمي ، القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ ، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012 .
20. يلى حسين عبد الله القرشي ، القيادة الإبداعية و المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، قسم إدارة تربوية وتخطيط ، جامعة أم القرى ، 2005، 2006 .
21. حمد بزيغ حامد بن تويابي العازمي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ، السعودية ، 2006.



22. محمد بن إبراهيم محمد الاصقح ،التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
23. حمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2011 .
24. مروان حسين عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013 .
25. مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بأنماط التمكين ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2008 .

### رابعاً الانترنت:

1. ملحم يحي ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، بت ، ب د .  
http://www.hrdiscussion.com ، 15/03/2015 ، 17:30
2. حنان البدري كامل ، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع لدى القيادات الادارية بجامعة اسوان ،  
http://www.academia.edu ، 17/04/2015 ، 18:30
3. السيد احمد الكردي ، مفهوم الأداء الوظيفي ،  
http://kenanaonline. ، 2015/04/16 ، 18:20



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	المخلص.....
	شكر وعرهان.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
أ - ب	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>
03	أولا : الإشكالية.....
04	ثانيا : مبررات الدراسة.....
05	ثالثا : أهمية وأهداف
05	الدراسة.....
09	رابعا : تحديد مفاهيم الدراسة.....
13	خامسا : الدراسات السابقة.....
13	سادسا : تعقيب عن الدراسات السابقة.....

	- خلاصة .....
<b>الفصل الثاني: التمكين الإداري</b>	
16	- تمهيد.....
16	أولا : تعريف التمكين الإداري و المفاهيم المتعلقة به.....
23	ثانيا :تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري.....
29	ثالثا : أهمية وأهداف التمكين.....
32	رابعا : خصائص التمكين.....
33	خامسا : أبعاد التمكين .....
37	سادسا : متطلبات التمكين .....
37	سابعا : مبادئ التمكين.....
40	ثامنا : خطوات تنفيذ التمكين.....
44	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث : الإبداع لدى العاملين</b>	
46	تمهيد.....
46	أولا:تعريف الإبداع والمفاهيم ذات الصلة
52	به.....
53	ثانيا:نظريات الإبداع.....
54	ثالثا: أهمية الإبداع.....

59	رابعاً شروط و خصائص الإبداع.....
60	خامساً: أبعاد الإبداع.....
66	سادساً: انواع الإبداع.....
69	سابعاً: مراحل عملية الإبداع.....
72	ثامناً: أساليب تنمية مهارات الإبداع.....
72	تاسعاً: قياس الإبداع.....
73	عشراً : معوقات الإبداع.....
	خلاصة.....
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
75	أولاً: الاجراءات المنهجية .....
79	ثانياً: عرض و تحليل و تفسير النتائج .....
93	ثالثاً: استخلاص النتائج.....
95	خاتمة.....
	قائمة المراجع .....
	الملاحق.....

# قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	79
02	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	80
03	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	81
04	توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي	82
05	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	83
06	يتعلق بحرص العامل على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل	84
07	يتعلق باهتمام العامل بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل	85
08	يتعلق بمقدرة العامل على تبني أفكار جديدة	85
09	قدرة العامل على تطبيق أسلوب صعب التطبيق	86
10	يتعلق بمقدرة العاملين رفض شيء خاطئ	86
11	يتعلق برغبة العامل بالعمل مع فريق عمل تسوده روح المغامرة	87
12	يتعلق بقدرة العاملين على اتخاذ قرارات حاسمة بالنسبة للمؤسسة .	88
13	يتعلق بجرأة العاملين بتنفيذ قرارات مجهولة النتائج	88
14	يتعلق باتخاذ القرارات بشكل مفاجئ لحل المشكلات	89
15	يتعلق بحصول العامل على معلومات قبل بدء العمل	89
16	يتعلق بحرص العامل بتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات	90
17	يتعلق بشعور العامل بالإثارة عند حل مشاكل زملاءه	90
18	يتعلق امتلاك العامل الرؤية الدقيقة لمشكلات العمل المحيطة به	91
19	يتعلق بقيام العاملين بحل مشاكلهم جماعيا	91
20	يتعلق بحرص العامل بتبسيط أفكاره عند حل المشكلات	92
21	يتعلق بقدرة العامل على التنبؤ العامل بالمشكلات قبل وقوعها	92
22	يتعلق بتوقع العامل الحل المناسب للمشاكل	93

مفصلة

خاتمة



ملائق

فائمة المراجع

# الفصل الأول

- موضوع الدراسة -

أولا : الإشكالية .

ثانيا : مبررات الدراسة .

ثالثا : أهمية وأهداف الدراسة .

رابعا : تحديد مفاهيم الدراسة.

خامسا : الدراسات السابقة .

سادسا : تعقيب عن الدراسات السابقة .

- خلاصة .

# الفصل الثاني

## - التمكين الإداري -

- تمهيد

أولاً : تعريف التمكين الإداري و المفاهيم المتعلقة به.

ثانياً : تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري.

ثالثاً : أهمية وأهداف التمكين.

رابعاً : خصائص التمكين.

خامساً : أبعاد التمكين .

سادساً : متطلبات التمكين .

سابعاً : مبادئ التمكين.

ثامناً : خطوات لتنفيذ تمكين.

خلاصة.

# الفصل الثالث

## -إبداع العاملين-

- تمهيد.

أولاً: تعريف الإبداع والمفاهيم ذات الصلة به.

ثانياً: نظريات الإبداع.

ثالثاً: أهمية الإبداع

رابعاً : شروط وخصائص الإبداع

خامساً : أبعاد الإبداع

سادساً :أنواع الإبداع

سابعاً: مراحل عملية الإبداع

ثامناً :أساليب تنمية مهارات الإبداع

تاسعاً: قياس الإبداع

عشراً : معوقات الإبداع

- خلاصة.

# الفصل الرابع

## - الدراسة الميدانية -

-دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة-

اولا:منهج الدراسة

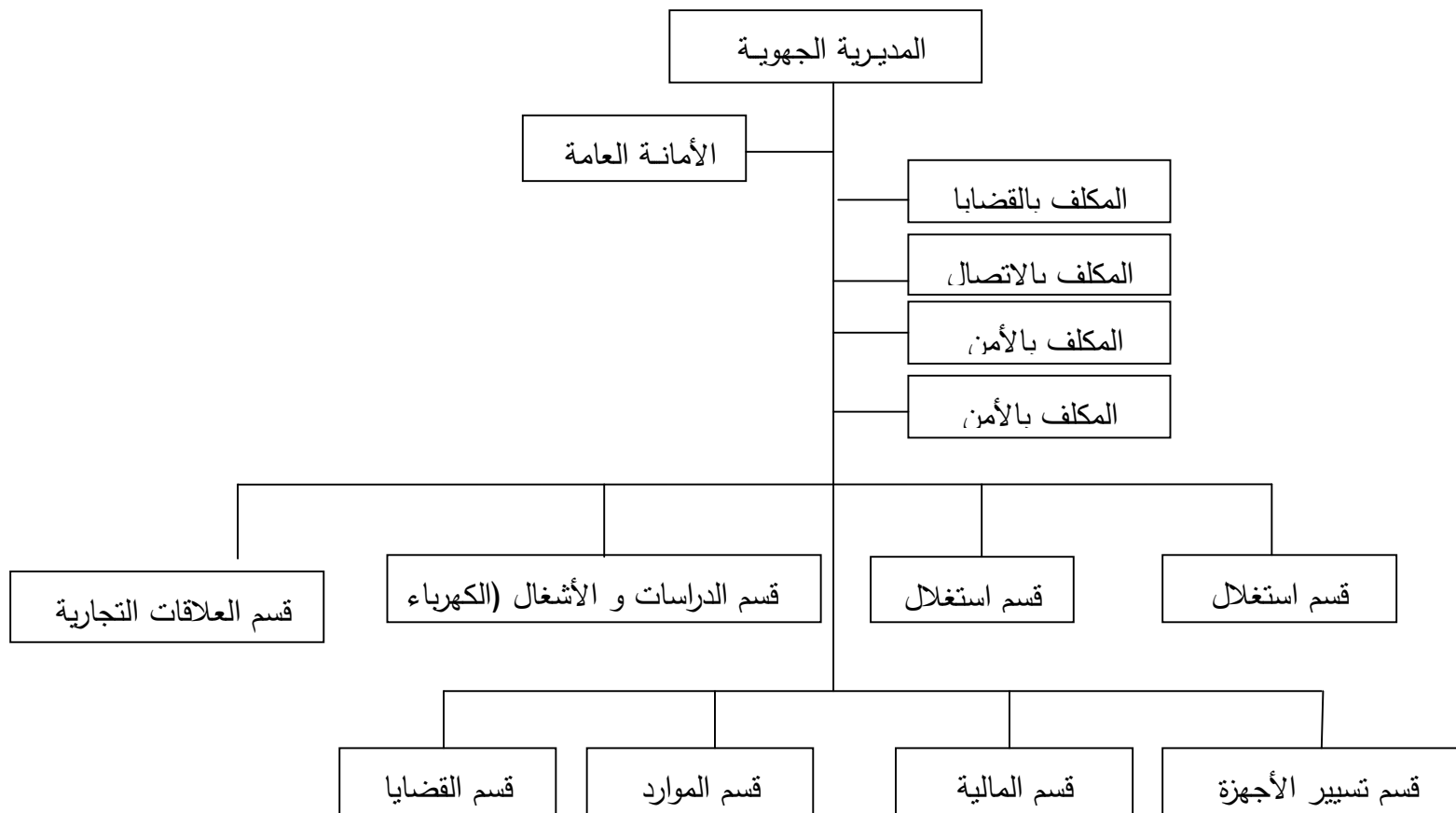
ثانيا: مجالات الدراسة

ثالثا : العينة

رابعا : أدوات جمع البيانات

خامسا : عرض و تحليل و تفسير النتائج

سادسا: استخلاص النتائج



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز









وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملحق رقم 02

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



# استبانة البحث

–دراسة ميدانية المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سونلغاز بسكرة–

سيدي المحترم ، سيدتي المحترمة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع الإدارة بعنوان :

" دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ومساهمة التمكين الإداري في تفجير الإبداع لدى العاملين ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الاستاذ المشرف:

د. حليلو نبيل

الطالبة:

روان فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2014 - 2015

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك او رفضك عن كل سؤال من هذه الأسئلة (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها)

### القسم الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : .....
2. السن : .....
3. المؤهل العلمي : .....
4. المسمى الوظيفي : .....
5. سنوات الخبرة : .....

### القسم الثاني : محاور الإستبانة

#### المحور الاول : دور التمكين في تنمية روح المخاطرة لدى العاملين

6. هل تحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء عملك ؟ نعم  لا
  7. هل تهتم بتقديم أفكار مستحدثة لتحسين أداء العمل؟ نعم  لا
  8. هل لديك القدرة على تبني أفكار جديدة و الدفاع عنها؟ نعم  لا
  9. هل تملك القدرة على تطبيق أسلوب جديد صعب التطبيق لأداء عملك؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك ب لا هل يرجع ذلك إلى:
- الخوف من الإخفاق
- أسباب أخرى اذكرها .....

10. هل تستطيع ان ترفض كل ما هو خاطئ بالمؤسسة حتى لو كان معمولاً بها ؟ نعم  لا
11. هل لديك الرغبة في العمل مع فرق عمل تسوده روح المغامرة ؟ نعم  لا
12. هل لديك الجرأة في اتخاذ قرارات حاسمة بالنسبة للمؤسسة ؟ نعم  لا
13. هل لديك الجرأة في بتنفيذ قرارات مجهولة النتائج؟ نعم  لا

#### المحور الثاني : دور التمكين الاداري في تنمية القدرة التحسس بالمشكلات و

حلها لدى العاملين .

14. عندما تواجهك مشكلات بالعمل هل تتخذ القرارات بشكل مفاجئ؟ نعم  لا
15. هل تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء في العمل؟ نعم  لا

- هل هذه المعلومات تساعدك على معرفة أوجه القصور و الضعف في أداء عملك ؟  
نعم  لا

16. هل تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سير العمل ؟ نعم  لا
17. هل تقوم على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات عملك ؟ نعم  لا
18. تقوم بحل مشكلات عملك بشكل :

- جماعيا

- فرديا

19. هل تملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل التي تحيط بك ؟ نعم  لا
20. هل تشعر بالإثارة عند تعاملك مع مشكلات العمل ؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك بنعم كيف ؟.....

21. هل تقوم بتبسيط أفكارك عند مواجهتك للمشاكل ؟ نعم  لا
22. هل لديك القدرة في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ؟ نعم  لا

23. هل تتوقع الحل في اغلب الأحيان للمشكلات التي تواجهك بالعمل؟

نعم  لا