



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية "
بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

شيشون بوعزيز

إعداد الطالب:

قدري أحمد معراج

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وَقُلِ انْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَالِي الْعَرْشِ وَالْقَهَّارِينَ فَيُنزِّلُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ] .

سورة التوبة الآية: 104

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

ارْحَمْنَاهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا } ..الإسراء 24

أهدي ثمرة جهدي ولبج دراستي إلى الوالدة الكريمة والوالد رحمه الله

إلى اخوتي الأعمام إلى كل العائلة

إلى أصدقاء الدراسة

إلى من شاركني هذا الإنجاز

والحمد لله رب العالمين

شكر وعرفان

يقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسيحانك لا نحصي الثناء

عليك أنت كما أثنيته على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى أستاذنا الفاضل " الأستاذ بوعزيز هيشون " على قبوله بالإشراف على هذا العمل و على مساعدته لنا و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة جزاه الله عنا خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر مسؤولي مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بولاية بسكرة على مساعدتهم لنا و حسن استجابتهم لأهداف البحث العلمي.

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

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وعرافان
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال و الملاحق
ك	مقدمة
الفصل الأول: مدخل للدراسة.	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
2	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
3	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
3	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
4	المطلب الأول: أهمية الدراسة
4	المطلب الثاني: اهداف الدراسة
5	المبحث الثالث: سياق الدراسة و مصطلحاتها
5	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
7	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
8	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
10	تمهيد.
10	المبحث الأول: التمكين الإداري
10	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
10	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
13	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
17	ثالثاً: أهمية التمكين الإداري
18	المطلب الثاني: أهداف التمكين، أبعاده و مبادئه ونماذجه
18	أولاً: أهداف التمكين الإداري

18	ثانيا: أبعاد التمكين الإداري
22	ثالثا: مبادئ التمكين الإداري
23	رابعا: نماذج التمكين الإداري
26	المطلب الثالث : تطبيق التمكين الإداري
26	أولا: دواعي تبني التمكين الإداري
27	ثانيا: متطلبات تطبيق التمكين الإداري
27	ثالثا: خطوات تطبيق التمكين الإداري..
27	رابعا: أساليب تطبيق التمكين الإداري
28	خامسا: فوائد تطبيق التمكين الإداري.
29	سادسا: معوقات تطبيق التمكين الإداري.
30	المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي
30	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.
32	المطلب الثاني : خصائص و أهمية الإبداع التنظيمي ودوافع تبنيه وعناصره
32	أولا: خصائص الإبداع التنظيمي و مبادئه
33	ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي ودوافع تبنيه
34	ثالثا: عناصر الإبداع التنظيمي
36	المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته و أنواعه
36	أولا: مراحل الإبداع التنظيمي
37	ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي
38	ثالثا: أنواع الإبداع التنظيمي
38	المطلب الثالث: نظريات و استراتيجيات الإبداع التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
39	أولا: نظريات الإبداع التنظيمي
40	ثانيا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي
41	ثالثا أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
42	رابعا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي
45	المبحث الثاني :أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي
46	أولا: أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي
46	ثانيا: أثر العمل الجماعي و الفرقي على الإبداع التنظيمي
47	ثالثا: أثر التدريب على الإبداع التنظيمي
48	رابعا: أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي
49	خامسا: أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي

49	المبحث الرابع: الدراسات السابقة و دلالاتها
49	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
52	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي
54	المطلب الثالث: الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي
57	المطلب الرابع دلالات الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
60	تمهيد.
60	المبحث الأول: نموذج الدراسة و فرضيات البحث
60	المطلب الأول: نموذج الدراسة
61	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
61	المبحث الثاني: منهج البحث و حدود الدراسة
61	المطلب الأول: منهج البحث
61	المطلب الثاني: حدود الدراسة
62	المبحث الثاني: مجتمع البحث و أدوات الدراسة
62	المطلب الأول: مجتمع البحث
62	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
63	أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات
63	ثانياً: المصادر الأولية لجمع البيانات
63	ثالثاً: أداة جمع البيانات (الدراسة)
64	المبحث الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
65	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة	
67	تمهيد.
67	المبحث الأول: صدق وثبات أداة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد لمجتمع الدراسة.
67	المطلب الأول: صدق و ثبات الاستبانة
68	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد لمجتمع الدراسة
68	أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس
69	ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر
70	ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
71	رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي

72	خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية
73	سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية
74	سابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات
75	المبحث الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء
75	المطلب الأول: تحليل عبارات القسم الثاني
78	المطلب الثاني: تحليل عبارات القسم الثالث
83	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
90	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
91	المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات
91	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة
94	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة
95	الخاتمة
96	المراجع
100	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الفوارق الأساسية بين التمكين الإداري وتفويض السلطة	01
19	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	02
63	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
67	معاملات الصدق و الثبات لأداة الدراسة	04
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	06
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي	08
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	09
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	10
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات	11
75	تحليل عبارات بعد توافر القدرات الإبداعية	12
76	تحليل عبارات بعد تبني الأفكار الإبداعية	13
77	تحليل ابعاد الإبداع التنظيمي	14
78	تحليل عبارات بعد تفويض السلطة	15
79	تحليل عبارات بعد العمل الجماعي و الفرقي	16
80	تحليل عبارات بعد التدريب	17
81	تحليل عبارات بعد التحفيز	18
82	تحليل عبارات بعد الاتصال الفعال	19
83	تحليل أبعاد التمكين الإداري	20
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
60	النموذج النظري للدراسة	01
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	03
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي	05
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	06
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	07
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
102	استبانة الدراسة	1
103	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لشركة سوناتراك بسكرة	2

المقدمة

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيفها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمجابهة هذه التحديات.

فالفرء المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، كما أن المورد البشري يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين في المنظمة بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم. بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع في المنظمة.

ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع و التي أثبتت الدراسات بأنها لها دور في ذلك التمكين ، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم و يشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بولاية بسكرة .

الفصل الأول:
مدخل للدراسة.

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغييرات كبيرة و سريعة في معظم مناحي الحياة ، فقد تطورت التكنولوجيا و نمت التنظيمات الضخمة وازدادت أهميتها ، وبمقدار ما أصبح التنظيم مهماً للفرد فإن التنظيمات غدت تعدّ الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد و المال و تصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة و تعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب و تمنحهم مزيداً من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة و تمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و تشجعهم على المبادرة و الإبداع ، هكذا تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فاعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين و منحهم حرية التصرف و اتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات.

و عبر هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة و مختلف تساؤلاتها و التركيز على الأهمية التي تكتسبها الدراسة و الهدف من إجرائها ، وكذلك سنتطرق إلى تحديد السياق الميداني و مدى أهميته بالنسبة لهذه الدراسة و ذلك بسرد كل ما يتعلق به بداية بتعريف بالمؤسسة قيد الدراسة و هيكلها التنظيمي و في آخر الفصل سنتعرف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع الدراسة

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

من خلال هذا المبحث سنذكر بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وصياغة إشكالية البحث عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة الإجابة عليها بدقة وبوضوح ، و بذلك تحاول الدراسة التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية و مدى تبني الإبداع من قبل المنظمة و هل منظمة تعمل على تعزيزه من خلال تمكينها لموظفيها وذلك بتفويضها للصلاحيات و تشجيعها العمل الجماعي و توفيرها التدريب المستمر وكذلك تحفيزها لعاملين و ضمنا اتصال فعال.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهاجا في إدارة العاملين فيها.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات. ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي : هل للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي؟ و بغرض الإجابة عن التساؤل فإننا نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

- هل لتفويض السلطة تأثير على الإبداع التنظيمي؟

- هل للعمل الجماعي و الفرقي تأثير على الإبداع التنظيمي؟

- هل للتدريب تأثير على الإبداع التنظيمي؟

- هل للتحفيز تأثير على الإبداع التنظيمي؟

- هل للاتصال الفعال تأثير على الإبداع التنظيمي؟

حيث نهدف من خلال التساؤل الفرعي الأول من معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة أثراً على الإبداع التنظيمي من خلال منح العاملين الصلاحيات الكاملة في أداء مهامهم و كذلك الثقة بقدراتهم في أداء المهام المطلوبة منهم و منحهم حرية التصرف دون الرجوع للإدارة.

و من التساؤل الفرعي الثاني نسعى من خلاله معرفة ما إذا كان للعمل الفرقي و الجماعي أثراً على الإبداع التنظيمي من خلال التشجيع على العمل الجماعي الهادف و دعم التعاون بين الأفراد و الجماعات و كذلك تبادل الخبرات و التجارب الناجحة بين الفرق.

و من خلال التساؤل الفرعي الثالث نهدف إلى معرفة ما إذا كان للتدريب تأثير على الإبداع التنظيمي من خلال

التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية ووضوح البرامج التدريبية و إتاحة فرص التعلم الجماعي و الفردي.3

ونهدف من التساؤل الفرعي الرابع على معرفة تأثير التحفيز على الإبداع التنظيمي من خلال عدالة ووضوح نظام الحوافز و التعويضات و تقدير والاعتراف بالجهود المبذولة.

ومن التساؤل الفرعي الخامس فإننا نسعى إلى تحديد تأثير الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي من خلال توفر نظام للمعلومات فعال وامتلاك للبنية التحتية لتكنولوجية الاتصال بالمعلومات و سهولة النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

سنحاول عبر هذا المبحث إبراز مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة ، مع إبراز

الفصل الأول: مدخل للدراسة.

الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

إن التمكين الإداري للعاملين يعد أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين و الإداريين المؤهلين وهو ما يجعلهم أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة ، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع التنظيمي ي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- الدراسة تبحث في التمكين الإداري وهو أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.

- تبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري للعاملين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في توضيح للمنظمات أهمية التمكين وما تقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.

- الإثراء المعرفي سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة للتمكين الإداري ومفاهيمه ونماذجه وكذلك الإبداع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمييار لدعم الدراسات السابقة أو لاقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التمكين الإداري أو بربطه بمتغيرات أخرى.

- المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها و فعاليتها.

- تناول هذا الموضوع في أهم شركة في الاقتصاد الوطني و هي شركة سوناطراك من شأنه أن يلقي أضواء جديدة -

على واقع هذه الشركة ، الأمر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين و الدارسين في هذا الحقل

- ان تطبيق هذه الدراسة على احدى المنظمات الجزائرية من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الإدارية بالتمكين الإداري و تأثيره على الإبداع التنظيمي .

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري و كذلك أهميته بالنسبة للمنظمات و معرفة أبعاده ومختلف عناصره مراحل تطبيقه ، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي و مختلف عناصره ومستوياته وكذلك حاجة المنظمات له، و نهدف كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي لدى في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ، و تحليل العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وكل أبعاده مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) و التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة ، و في الأخير نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم توصيات و اقتراحات حول موضوع التمكين الإداري

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

في هذا المبحث سنتناول المعلومات العامة عن ميدان الدراسة بإعطاء لمحة مختصرة عنه ، وذلك بتعريف المنظمة محل الدراسة عليها والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة و تعداد أفرادها بمختلف مستوياتهم و تخصصاتهم ، كما سنتطرق إلى مختلف الأقسام و المصالح المكونة لها بعرض هيكله التنظيمي ، كما سيتم ابراز المصطلحات الاجرائية المتعلقة بالدراسة و التي قد تساعد على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

من خلال هذا المطلب سنقدم بعض النقاط الأساسية لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة حيث سنعرض تعريف بسيط لها نوضح فيه تعداد أفرادها و كذلك سنعرض هيكلها التنظيمي بمختلف الدوائر و الأقسام الوظيفية المكونة له:

أولاً: التعريف بالمؤسسة.

تعد المؤسسة الوطنية سونطراك أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سونطراك وعلى الخصوص وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

وتعمل مؤسسة سونطراك في مجال المحروقات، وتنقسم إلى عدة أنشطة وهي: نشاط الإنتاج، نشاط التوزيع، نشاط النقل بالأنابيب. يضمن نشاط النقل بالأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كلم، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بها حالياً قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة.

ينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات إحداها تقع في ولاية بسكرة، وتقع مديرية الصيانة بسكرة في المنطقة الصناعية على مساحة إجمالية قدرها 2م²8793، في شكل مباني موزعة كما يلي: ورشات تقنية، مخزن، مبنى إداري، مبنى إداري تقني، مبنى للحماية، مستودع.

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005. وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير، من أجل تسيير أكثر عقلانية. هذا ويقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 157 عامل دائم، منهم 92 تقنيين و65 إداريين بالإضافة إلى 41 عامل مؤقت. والملاحظ من مما سبق أن الإطارات وأعاون التحكم هم الأغلبية، وهذا لكون المهندسين والتقنيين هم أساس نشاط الوحدة، حيث يعتبر 92 من 157 عامل هم تقنيين أي بنسبة 58% من اليد العاملة الدائمة، وهذا ما يفسر كون الوحدة وحدة الصيانة، قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة بسكرة.

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة، وتتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

- **مدير الصيانة:** هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، والمسئول عن إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة وضع حيز التنفيذ اتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

- **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

- **دائرة التموين والنقل:** ومن مسؤولياتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار والآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت وكذلك تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة وتسيير وصيانة مستودع النقل من سيارات، آلات، شاحنات... وبالإضافة إلى خدمات النقل الضرورية لمختلف هيكل المؤسسة وضمان تحسين عمليات التموين.

- **دائرة الإدارة والاتصال:** هي المسؤولة عن تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة وتسيير ملفات العمال في المؤسسة وكذلك ضمان الخدمات الاجتماعية وطب العمل والتنشيط الاجتماعي والرياضي وتسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بـ: الفندق، الإطعام، صيانة التجهيزات وكذلك تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة والاهتمام بشؤون النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن. وتحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة وتحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، وتطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

- **دائرة المالية والشؤون القانونية:** وهي المسؤولة عن التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ وإعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هيكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها مع تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين وإعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة وكذلك إعداد تأمينات المؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية بالإضافة إلى إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية وتسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة ومتابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

- **دائرة الكهرباء والآلية:** دورها القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية، الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة، المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات والقيام بأعمال حول نظام الحماية وأعمال الكهرباء

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

الصناعية والإلكترونية بالإضافة إلى المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات وتحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

- **دائرة المنهجية والاعتماد:** وهي المسؤولة عن إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة وتسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة وتنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة وإعداد وتحليل نسب الصيانة وكذلك تحليل وتحديث تكاليف الصيانة وإجراء دراسات خاصة على الصيانة وتسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية وتحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

- **دائرة الميكانيك الصناعي:** وهي المسؤولة عن القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة والصيانة في الورشات والآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة) وتساهم في عمليات تحديث التجهيزات وصنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنايب وكذلك تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة ومراقبة مطابقة القطع تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

- **مركز الإعلام الآلي:** هو المسؤول عن تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة والصيانة القبلية والبعدية لأنظمة الإعلام الآلي وتسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج وتسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة وتسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي وكذلك مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة وتحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

- **مصلحة الحماية والمحيط:** ومن مسؤولياتها تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموعة سوناطراك وتوضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين والعمل على حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقائية والسعي إلى الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية ومراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط. ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها ومديرها على الخصوص، إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنعرض في هذا المطلب تعريف للمصطلحات المهمة التي وردت في هذه الدراسة والتي تتمثل في : الإبداع التنظيمي، التمكين الإداري، تفويض السلطة، العمل الجماعي و الفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال

الإبداع التنظيمي: القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى.

الفصل الأول: مدخل للدراسة.

التمكين الإداري: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.

تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

التحفيز: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

العمل الجماعي: تعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، و فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتمتعون بالمهارات والمؤهلات ويعملون مع بعضهم بعضا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات.

خلاصة:

يعد هذا الفصل بمثابة مدخل لموضوع دراستنا حيث حاولنا من خلاله تسليط الضوء على إشكالية الدراسة عبر طرح التساؤل الرئيسي و المتمثل في هل للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي ؟ و مجموعة من الأسئلة الفرعية ، كذلك تمت الإشارة إلى جدوى الدراسة و مدى أهميتها و أهدافها ، كم تم تعريف بعض المصطلحات الإجرائية و السياق الميداني المتمثل في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية بسكرة بغية إعطاء صورة واضحة و كاملة عن كل جوانب الموضوع و إزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين على هذا البحث فيما يخص المفاهيم و المصطلحات حتى يتم تسهيل فهم الموضوع و إمكانية الاستفادة منه.

الفصل الثاني:
الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم استعراض المفاهيم العامة للتمكين الإداري و أهدافه و ابعاده و نماذجه بالإضافة إلى مبادئه ومتطلبات تطبيقه ومراحل تطبيقه و أبرز معوقات تطبيقه ، إضافة التطرق و استعراض الأطر النظرية للإبداع التنظيمي من أبرز تعريفاته و خصائصه و أهميته للمنظمات ودافع تبنيه و مختلف عناصره بالإضافة إلى مراحل الإبداع التنظيمي و مستوياته و أنواعه وكذلك أبرز نظرياته ، ثم سنبرز تأثير التمكين بأبعاده على الإبداع التنظيمي وكذلك مجموعة من الدراسات التي تطرقت على المتغيرين و العلاقة بينهما و كذلك دلالات هاته الدراسات.

المبحث الأول: التمكين الإداري.

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة ، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا و الانفجار المعرفي ، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في السلع و الخدمات ، فالمنظمات الحديثة ، أصبحت تسعى هي الأخرى إلى إحداث التغييرات في إدارتها لمواردها البشرية ، من خلال اتباع للعديد من الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغييرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري ، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة ومن خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها ، لذلك سنسعى في هذا المبحث إبراز التعاريف المختلفة للتمكين الإداري بالإضافة لتطوره التاريخي و أهميته و كذلك أبعاده و مبادئه ، ومن ثم التطرق إلى دواعي تبنيه و كيف يتم تبنيه ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري.

إن مفهوم التمكين ، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقي رواجاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين ، و بغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري ، و في هذا المطلب سنعرض أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى تطوره التاريخي و أهميته بالنسبة للمنظمة .

أولاً: مفهوم التمكين الإداري.

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني "KAIZEN" والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية، وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلقت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وبناءً على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين:

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

حيث أشار (Eccles) إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.¹ كما عرفه كل من (Brown & Harvey) بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها.² وعرفه (عبد الوهاب) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.³ ويرى (Bennis & Towsnd) أن التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحري الكاملة لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسب و بيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل و الثقة فيهم.⁴

وعرفه كل من (Conger & Kanungo) بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.⁵ وعرفه العتيبي بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات و صنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.⁶

ويرى (Krajewski) أن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة. وقد اتفق معه في ذلك كل من الباحثين (Stanley , Brown , Ivancevich) وأشاروا إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.⁷ ويعرف (Ettorre) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركي على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار فقط ولكنه يعني أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.⁸ أما صالح والعنزي فينظرا إلى التمكين على أنه عملي إداري معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات في

¹ مؤيد الساعدي (2010): "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص167.

² أحمد عريقات وآخرون (2011): "قضايا إداري معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص183.

³ حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 10.

⁴ أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال (2008): درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر

معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن، ص469

⁵ المصدر السابق، ص 469.

⁶ أحمد عريقات وآخرون (2013): المرجع السابق، ص 183.

⁷ مؤيد الساعدي (2010): المرجع السابق، ص 167.

⁸ علي الضالعين (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد37، العدد 02، الأردن، ص 72.

إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة بالطريقة التي يرونها مناسبة.¹

من خلال التعريفات الواردة وغيرها يمكن أن نستخلص أن التمكين الإداري للعاملين هو: مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.² ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما:³

التمكين الداخلي: كما أشارت إليه دراسات كل من (Rafiq & Ahmed), (Thomas & Velheus), (Savery & Luks) ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

التمكين الخارجي: كما أشارت إليه دراسات (Weyer & Mason)، (Duval) وهو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه Duval بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية:⁴ من خلال التمكين تتحقق الزيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، وكذلك يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، كما يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، ومن خلاله أيضاً يصبح الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

1- التمكين وتفويض السلطة: يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي سنحاول إيجاد الفروق بينهما: إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله الذي خول

¹ أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين (2011): مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن، ص 79.

² صفاء جواد عبد الحسين (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، ص 83.

³ أكرم الياسري وأمل عبد الحميد (2008): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقـه الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، ص 13.

⁴ حسين أحمد الطراونة (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص 22.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

إليه من رؤسائه، وكثيراً ما يُعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة حاله مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها. ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن ان يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه غدر أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من تم اصطفائهم من الصف الثاني على أسس موضوعية ، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر ولكنه يثمر في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.¹

ويرى المعاني أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة، ودون التفكير مسبقاً باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائها كما هو الحال للتفويض الذي يعطي صلاحيات للقيام بأعمال محددة وثم استعادة هذه الصلاحيات بعد إتمام العمل ودون تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.² ويوضح الجدول التالي أهم الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين:

الجدول 01: الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة ذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً	التفويض قد يكون مؤقتاً قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمق

المصدر: حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين.

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصر في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من

¹ حسن مروان عفانة (2013): المرجع السابق، ص22.

² أحمد عريقات وآخرون (2011): المرجع السابق، ص190.

القرن 20 وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً.¹ وفي ما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مخلف المدارس والنظريات الإدارية:

1- المدرسة الكلاسيكية: اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة.² بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمي" لفريدريك تايلور والذي سمي بأبي الإدارة العلمية، يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمي ومدروسة ومحدد لتعظيم إنتاجي العاملين، واقترح فريدريك تايلور منهجية مشهور بالطريقة المثلى في العمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية.³

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعي وآدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة السائدة 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 خاصة وأن كل ما ينتج يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبيراً في تلك الفترة ن لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وحتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.⁴ أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا.⁵ على الرغم من أن (Mary Parker Follet) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.⁶

¹ نفس المصدر، ص 187.

² نفس السابق، ص 188 .

³ محمود حسين الوادي (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 30.

⁴ المصدر السابق، ص 31.

⁵ أحمد عريقات وآخرون (2011): المرجع السابق، ص 188.

⁶ المصدر السابق، ص 188.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

2- المدرسة السلوكية: من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها (Elton Mayo) من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفًا ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلًا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلاً من أجل قياسها وقياس أثرها. فهذا الخطأ في المنهجية و الذي سُمي "أثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

ومن أهم هذه النظريات نظرية Abraham Maslow للحاجات ونظرية Y&X لصاحبها Douglas McGregor ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.²

3- النظريات الإدارية الحديثة:

نظرية النظم: هذه 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 وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.³

¹ محمود حسين الوادي (2012): المرجع السابق، ص 34.

² المصدر السابق، ص 35.

³ يحيى سليم ملحم (2009): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 33.

إدارة الجودة الشاملة T.Q.M : Philipe ، Karo Ishikaw ، Joseph Juren، Edward Deming من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.¹

منظمة التعلم: ورائدها Peter Senge والذي يعرفها على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسن لتتمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم.² فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائماً عن الأفكار الجديدة ليكتشفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة. ونجد أن Peter Senge يؤكد على أنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي تركز على العناصر التالية:³ المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي محور عملية التعلم والتعليم، القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مفر منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. إن النظريات السابقة وضحت شيئاً فشيئاً كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات.⁴ ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة

¹ شائع بن سعيد مبارك الفحطاني (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، ص 22.

² المصدر السابق، ص 23.

³ يحيى سليم ملحم (2009): المرجع السابق، ص 36.

⁴ رزق الله حنان (2010): أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 48.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.¹

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري.

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.² ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها:³

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلمة،... ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم، لتحقيق الأهداف استخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

- ارتباط التمكين بالموارد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.

- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤى الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.

- التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمة على تمكين العاملين يؤدي إلى عدة نتائج سلبية، ومن أهمها

¹ يحيى سليم ملحم (2009): المرجع السابق ، ص36.

² على صالح أحمد ومطلق الدوري زكرياء (2008): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

³ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 16.

حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القرارات وكفاية الأداء.

المطلب الثاني: أهداف التمكين، أبعاده ومبادئه ونماذجه.

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية ، و قد وضع الباحثين مجموعة من الأبعاد التي تصف وتوضح مضمون التمكين الإداري بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار بالإضافة إلى مجموعة من النماذج التي تساعدها في تطبيق التمكين ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أولاً: أهداف التمكين.

إن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية، تتبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب (Haviovic) "توفير العوامل البيئية المرضية والمحبية والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة". هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري.¹ أما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو. وأضاف (Lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصر تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.²

ثانياً: أبعاد التمكين.

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإداري التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلف، الأمر الذي ساهم بطريق أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها: حدد (Spector) بعدين للتمكين هما:³ البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخص مهارات التوافق وحل النزاع والقياد وبناء الثقة، البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية

¹ رزق الله حنان (2010): المرجع السابق، ص 30.

² مؤيد الساعدي (2011): المرجع السابق، ص 168.

³ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح (2011): المرجع السابق، ص 15.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. واقترح (Daft) أربعة أبعاد للتمكين هي:¹ المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، فرق العمل، المكافآت. وحدد (Lashely & McGoldrick) أربعة أبعاد للتمكين هي:² المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة. ويرى (Thomas & Velthouse) أن أبعاد التمكين هي:³ حرية الاختيار وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، الفعالية الذاتية وهي قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً على خبراته ومهاراته ومعرفته، معنى العمل ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، التأثير ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يتم تضعها للمنظم خاصة تلك المتعلقة بعمله، والجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين.

الجدول 02: أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.

الأبعاد	الباحث	السنة
القوة، الموارد، الحرية	Eccles	1993
الثقافة التنظيمية	Malk, Larry & Harold	1996
الجودة، الموارد، التفويض	Brown	1996
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	Ivancevich	1997
المشاركة بالمعرفة و المعلومات ، مكافآت الأداء	Cook et al..	1997
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	Rafiq & Ahmed	1998
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	Appelbaum et al..	1999
المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت	Daft	2001
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية	Mullins	2005
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة	Halvarson	2005
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	Chelladurai	2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	Kreitner and Kinicki	2007

¹إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2013): إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 61.
²محمد مانع علي القحطاني (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية ، ص 25.
³محمد بن إبراهيم محمد الأصقح (2010): المرجع السابق، ص 15.

المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري و محمد	2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	عبود و عباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	Gupta	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية	Karzkoc & Yilmaz	2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	Hasan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	راضي	2010

المصدر: إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2013): "إدارة التمكين والاندماج"، دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التي جاءت في دراسة كل من (المعاني وارشيدة) و(راضي) حيث كانت هذه الأبعاد متمثلة في: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال وهي في مجملها نفسه التي جاءت بها دراسة (القحطاني) والذي استبدل بعد الاتصال الفعال ببعد تنمية السلوك الإبداعي.

1- تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة للممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.¹ وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.²

2- فرق العمل: فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، ويتعرف كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية

¹ علي عبد الله علي الأحمرى (2014): التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ص 12.

² جواد محسن راضي (2010): التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 64.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين ومسؤولية جماعية عن تحقيقها.¹ تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز، وأشار أبو النصر إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك. وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي: الإنتاجية، الانسيابية، المرونة، الالتزام، الجودة رضا العميل.²

ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.³

3- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات وللمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعدّ منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحوٍ دائمٍ أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.⁴

ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله.⁵ ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات و مهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.⁶

¹ أحسن مروان عفانة (2014): المرجع السابق، ص 25.

² المرجع السابق، ص 26.

³ جواد محسن راضي (2010): المرجع السابق، ص 64.

⁴ أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة (2009): التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، ص 240.

⁵ محمد مانع علي القحطاني (2013): المرجع السابق، ص 26.

⁶ أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة (2009): المرجع السابق، ص 240.

4- التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا و الثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.¹

5- الاتصال الفعال : وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.²

ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري.

يعتقد **Tomas Stirr** أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في:³

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

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

¹المصدر السابق، ص 241.

²نفس المصدر السابق.

³محمد مطر الزيدانيين (2006): أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة ، الأردن ، ص 26.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

3- **وضوح الهدف:** 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 المنظمة.

4- **Ownership Stirr** يقترح معادلة للتمكين تتكون من ثلاث حروف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة + المساءلة = الإنجاز.

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصرف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7- **الاحترام:** إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

رابعاً: نماذج التمكين.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

1- نموذج Conger & Kanungo

عرف (Conger & Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".¹

¹ مؤيد أحمد صادق مسعود (2012): درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص 23.

وقد حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن:¹ المرحلة الأولى وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، المرحلة الثانية وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية، المرحلة الرابعة وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ويوضح (Kanungo & Conger) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- نموذج التمكين التدريجي لـ Spector .

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم Spector نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي:² قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف. وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال إيلائها (منحها) خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات. ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

3- نموذج الخطوات الثلاث لـ Randolphis

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:³ بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات

¹ محمد مانع علي القحطاني (2013): المرجع السابق، ص 36.

² المصدر السابق، ص 39.

³ محمد مانع علي القحطاني (2013): المرجع السابق، ص 40.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقبل المزيد من الحرية لتي تفرضها طبيعة التمكين، فضلاً عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفیان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب و تقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

4- نموذج Tom Peters لعملية التمكين.

لقد قدم **Tom Peters** نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: اشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع الى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة. ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة رغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع الى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد العاملين، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المدير. وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح بيترز بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامد والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.¹

5- نموذج Spritzer

يعتمد نموذج **Spritzer** على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري. فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما:²

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 55.

² محمد بن مسفر الشمrani (2014): "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص102.

عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتماداً على مجموعة عوامل متداخلة. وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق النقص، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة. وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات ورفقها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسياً وحده ليس كافياً لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

6- نموذج Bayerlien and Harris

قدم كل Bayerlien and Harris هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج ما يلي:¹ القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المسائلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و إنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثالث: تطبيق التمكين الإداري.

إن اختيار المنظمات التمكين الإداري كمنهج و أسلوب لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة أسباب وعوامل و رغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين ، ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المنظمات أن توفر مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه و الشروع في تطبيقه من خلال الخطوات التي يوضحها النموذج الذي اختارته سلفاً ، كما توجد العديد من الأساليب التي تمكن و تسهل على الإدارة عملية تطبيقها للتمكين الإداري ، و في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من الدوافع والدواعي من تبني التمكين الإداري و متطلبات تطبيق التمكين الإداري و كذلك الخطوات التي يتم من خلالها يتم تطبيق التمكين الإداري و الأساليب المتبعة فيه بالإضافة على الفوائد التي تترتب عن تطبيق التمكين الإداري و معوقات تطبيقه .

أولاً: دواعي تبني التمكين الإداري.

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني

¹ محمد بن مسفر الشمrani (2014): المرجع السابق، ص 105.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestal) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية. وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.¹

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي ترك عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يُعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، وبضيف (Iramzadeh & Chakerlouy) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها: التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعوراً لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.²

ثانياً: متطلبات التمكين الإداري.

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في منظمة توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، نذكر منها:³ قيادة ممكنة، العمليات المُمكنة، ثقافة ممكنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج.

ثالثاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري.

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر بين الباحثين والدارسين لموضوع التمكين ويظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي التمكين، غير أنه هناك اتفاق تام بين الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي. ونحن في دراستنا هذه سنعمد على الخطوات التي جاء به نموذج الخطوات العشر (Ford & Fottler) وكانت هذه الخطوات كالاتي:⁴ تحديد أسباب الحاجة إلى ذلك، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب، الاتصال لتوصيل المعلومات، وضع برنامج للمكافآت والتقدير، عدم استعجال النتائج.

رابعاً: أساليب تطبيق التمكين.

¹ مؤيد الساعدي (2010): المرجع السابق، ص180.

² إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2012): المرجع السابق، ص 45.

³ أحمد عريقات وآخرون (2011): المرجع السابق، ص201.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008): المرجع السابق، ص 44.

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمد إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، و تختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية و البشرية ، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:¹

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

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

3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

خامساً: فوائد تطبيق التمكين.

يعد التمكين من أهم ضمانات و حيوية و استمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد و المزايا ، وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:¹

¹ ملحم يحي (2009): المرجع السابق، ص 40.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- بالنسبة للمنظمة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

2- بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

3- بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتنفيذ معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

سادساً: معوقات تطبيق التمكين.

يمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين إلى معوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية:²

1- المعوقات التنظيمية والإدارية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وحمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين.

2- المعوقات البشرية: وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص. ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامداً ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصراً متقادماً لا يواكب التغيير وبذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائماً والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعجال نتائجه، ومن المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

ومن خلال استعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة

¹ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح (2010): المرجع السابق، ص 19.

² محمد مانع علي القحطاني (2013): المرجع السابق، ص 51.

في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات. كما أن تطبيق التمكين يعتمد وبشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي.

إن الإبداع يعد هاماً و ضرورياً بالنسبة للمنظمات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على العملية الإبداعية في المنظمة من خلال إبراز مفهوم الإبداع والتفريق بينه وبين بعض المصطلحات المترادفة معه وكذلك إبراز أهميته و العوامل المؤثرة فيه ومراحل العملية الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي وآخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي. تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهاداتهم واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع فيما يلي: فقد عرفه (Peter Drucker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك، وعرفه (Daft) بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.¹

فالإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة.² ويعتقد (Jelford) بأن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على اظهار السلوك الإبداعي على درجة ملحوظة.³

¹حسين الحريم (2009): السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، ص 353.

²محمد حسن محمد حمادات (2007): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص305.

³المصدر السابق، ص 305.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويعرّف (Barnett) الإبداع "بأنه عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف عن الأشكال الموجودة"، كما يرى كل من (Carneir & Schermerhorn) بأن الإبداع هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة و التي تتصف كلها بأنها مفيد وذات قيمة.¹ كما يعرفه (Torrance) بأنه "عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول وإضافة الفرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين. أما آخرون فيرون بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الآتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة للفرد والجماعة، فالإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".²

كما عرفه عبد الرحمان هيجان بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات و إمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة".³ ورغم تباين تعريف الإبداع وتعددتها، فإنه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في المحاور التالية:⁴

فالمحور الأول يركز على السمات الشخصية أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، فهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة. أما المحور الثاني فيشمل التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية، بينما يعرف الإبداع في المحور الثالث بناءً على الإنتاج أو الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. في حين يعرف الإبداع في المحور الرابع بناءً الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة، ويقصد بالبيئة المبدعة: "المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية" وتقسم هذه الظروف إلى قسمين: ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات بالاحتكاك الثقافي والتفاعل بين الثقافات المختلفة، وتعريض الفرد إلى العديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها لمزج الجديد والقديم في كل جديد. ظروف خاصة ترتبط بالمناخ الذي يجب أن يتوفر في المنظمة، والذي يساعد المديرين والعاملين فيها على تنمية الإبداع وتشبع حاجات المبدعين فيها. وبالرغم من تعدد من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بالإبداع ن إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري والتنظيمي ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة

¹ احمد المعاني وآخرون (2011): المرجع السابق، ص 346.

² جمال خير الدين (2009): المرجع السابق، ص 06.

³ سمية بربوي (2011): دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 74.

⁴ لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم (2009): أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونورا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 29.

أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديد تماماً وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال جديدة لم يسبق إليه أحد.¹

التفرقة بين الإبداع والابتكار.

تستعمل العديد من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها الابتكار الخلق المهارة كمترادفات وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة على عكس عامة الناس وبعض الباحثين الذين يستخدمون مصطلحي الإبداع والابتكار للدلالة على نفس المفهوم. ويرى نجم أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر بل المهارة دائماً أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.²

وفي نفس السياق ميز (Tratt) بين الإبداع والابتكار فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة.³ وكذلك فرق الزعبي والجريبي بين الإبداع والابتكار حيث يران إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة أو تعبير فني والجدّة (الحدثة) أمر نسبي فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين ، أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.⁴

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي ودوافع تبنيه وعناصره.

إن الإبداع يعتبر أحد وسائل التجديد و التغيير بالنسبة للمنظمات فمع زيادة حدة التنافس بين المنظمات و تنوع حاجات الأفراد كان على المنظمات الاستجابة بإجراء التعديلات و التغييرات ، والإبداع التنظيمي كغيره من المتغيرات التنظيمية له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم المترابطة معه و له كذلك عناصر أساسية تظهر في سلوك المبدع ، و في هذا المطلب سنتطرق إلى الخصائص المميزة للإبداع التنظيمي و كذلك العناصر الأساسية المكونة له بالإضافة أهميته و دافع تبنيه من قبل المنظمات.

أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي ومبادئه.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى

¹توفيق عطية توفيق العجلة (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 14.

²المصدر السابق، ص 18.

³أحمد المعاني وآخرون (2011): المرجع السابق، ص 345.

⁴توفيق عطية توفيق العجلة (2009): المرجع السابق، ص 18.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

الأفراد، الجماعات والمنظمات، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:¹ الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية، الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية.

وقد قام (Drucker) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:²

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم. ويجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم. ولكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة، الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

ثانياً: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه.

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد والتغير في القيم والمبادئ كل هذه التطورات قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات المستمرة. ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين، لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً وقدرات إبداعية فائقة و حلول إدارية سريعة. ويمكن إجمال أهم إيجابيات الإبداع في المنظمات على النحو التالي: يمكن المنظمات من الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية. وتوفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور و تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم و الأفراد. ويساهم في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام

¹حاتم علي حسن رضا (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 38.

²طلال نصير ونجم العزاوي (2011): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة. كما يمكن المنظمة من حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.¹

كما تبرز أهمية الإبداع التنظيمي من حاجة المنظمات المعاصرة له، وتكمن حاجة المنظمات للإبداع فيما يلي: أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز، أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها، تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي المواطنين بالمنتجات الحضرية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه، تزايد المشكلات التنظيمية، والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع باعتباره مورداً هاماً للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تتميته وتطويره. وإدراكاً منها لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالمواهب المبدعة، ومن ضمن الدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع في المنظمات ما يلي:² الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لخصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

ثالثاً: عناصر الإبداع التنظيمي.

من خلال الأدبيات التي تناولت الإبداع في المنظمات نلاحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر الآتية للإبداع:

¹ منى عبد الهادي المرشد (2014): **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 40.

² أوسرير منور وكواش زهية (2011): **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- الطلاقة: المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.¹ وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالاتي:² الطلاقة اللفظية أي سرعة انتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي، والطلاقة الفكرية وتعني سرعة انتاج و بلورة عدد كبير من الأفكار، والطلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2- الأصالة: المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر انتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها،³ وهي أكثر العناصر ارتباطاً بالإبداع، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب و الأفكار التقليدية والمألوفة.⁴

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وتقسّم المرونة إلى نوعين:⁵ 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 بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط. والمرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو الموضوع قيد الدراسة، فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في استيعاب الدور المناط به زادت فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشكلات فهو أقدر

¹ جمال خير الله (2009): المرجع السابق، ص29.

² منى عبد الهادي المرشد (2014): المرجع السابق، ص 44.

³ جمال خير الله (2009): المرجع السابق، ص29.

⁴ سمية بروبي (2011): المرجع السابق، ص 78.

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

من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.¹

5- القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عملياً.²

6- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها ، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.³

المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته وأنواعه.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مراحل العملية الإبداعية في المنظمات والتي اتفق حولها اغلب الباحثين في أنها مراحل متعاقبة تبدأ عادة بمرحلة إدراك الحاجة للإبداع وتنتهي بتطبيق الأفكار المبدعة غير أنهم اختلفوا في عدد هذه المراحل، وكذلك سوف نعرض مستويات الإبداع وكذلك تصنيفات و أنواع الإبداع المختلفة التي جاء بها عدد من الباحثين

أولاً: مراحل الإبداع التنظيمي.

تزخر ادبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع التنظيمي و التي كانت نتاج الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم للإبداع التنظيمي ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع التنظيمي في حل المشكلات نموذج (West)، حيث يؤكد هذا النموذج أن الإبداع التنظيمي يمر عبر أربع مراحل بدءاً بإدراك المنظمة أو الفرد للحاجة للإبداع ثم البدء بطرح الأفكار الجديدة من ثم عملية التطبيق لهاته الأفكار و أخيراً مرحلة الثبات و في ما يلي مراحل الإبداع التي جاء بها نموذج West:⁴

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقائها.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في

¹منى عبد الهادي المرشد (2014): المرجع السابق، ص 46.

²سمية بروبي (2011): المرجع السابق، ص 78.

³محمد سعود بن حاضر (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 58.

⁴توفيق عطية توفيق العجلة (2011): المرجع السابق، ص 22.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار و بالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة بالمنظمة.

ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي.

بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة في المنظمات، وهي:¹

1- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها نذكر منها: المعرفة حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله، الذكاء فالإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، الشخصية حيث يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومفتوح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة، العادات الاجتماعية فالإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- **الإبداع على مستوى الجماعات:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما نوعاً بالعوامل الآتية: الرؤية، المشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع، جنس الجماعة، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، عمر الجماعة، وحجم الجماعة.

3- **الإبداع على مستوى المنظمات:** إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلى المنظمات أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية:

ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في

¹حريم حسين (2009): المرجع السابق، ص 359.

التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

وضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف، ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

ثالثاً: أنواع الإبداع.

لقد حدد (Taylor) خمسة أنواع من الإبداع هي:¹ الإبداع التعبيري، الإبداع الفني، الاختراع، الإبداع المركب والاستحداث، ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين:² إبداع إداري، وإبداع فني. كما صنف بعض الباحثين الإبداع التنظيمي إلى خمسة أنواع:³ إبداع يرتبط بالأهداف، إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، إبداع مرتبط بالمنتج أو الخدمة، إبداع يرتبط بالعملية، إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين. وهناك من الباحثين من يقسم الإبداع من حيث درجة التغيير إلى:⁴

- الإبداع الجذري: وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج، تسويق، وإدارة إستراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق. وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلا أقوى. ومن هنا فالإبداع الجذري سيؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول مؤسسة جديدة إلى السوق، أو إعادة تعريف الصناعة وهذا الإبداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

- الإبداع الارتقائي: ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التدريجي، يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والتسيير المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات والخدمات. والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.

المطلب الرابع: نظريات واستراتيجيات الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يعد موضوع الإبداع من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين و المنظرين حيث سعوا من خلال اسهاماتهم تفسير العملية الإبداعية و كان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من الاستراتيجيات و الأساليب

¹ محمد لمين مراكشي (2011): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.

² حريم حسين (2009): المرجع السابق، ص 354.

³ منى عبد الهادي المرشد (2014): المرجع السابق، ص 50.

⁴ دراج عفيفة ودراج نبيلة (2011): الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

التي من الممكن أن تتبناها المنظمات في إطار سعيها على الإبداع ، وكل ماسبق سيتم التطرق إليه في هذا المبحث إضافة إلى العوامل التي من شأنها أن تعزز أو تعيق عملية الإبداع في المنظمات.

أولاً: نظريات الإبداع.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:¹

1- **نظرية (March & Simon)**: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2- **نظرية (Burns & Stalker)**: وكانا أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- **نظرية (Wilson)**: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4- **نظرية (Harvey & Mill)**: قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة

¹ طلال نصير ونجم العزاوي (2011): المرجع السابق، ص 05.

وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5- نظرية (Hang & Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي: مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية. أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

6- نظرية (Zaltman & others): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

ثانياً: استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من استراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات.

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.¹

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام

¹خالد ذيب حسين أبو زيد (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 47.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجي الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.¹

3- **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ثالثاً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:²

1- **الإدارة بالأهداف:** يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معاً بالعمل على تصميم ووضع وتنفيذ الخطط، مما يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.

2- **الإدارة بالمشاركة:** يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات، وأن السمة الأساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة هي الأسلوب الجماعي، وذلك حتى تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع .

3- **أسلوب الجماعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، والذين يتراوح عددهم بين (6-9) أعضاء يجلسون حول منضدة، يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القائل للأفكار الإبداعية.

4- **أسلوب العصف الذهني:** وهو المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل، أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في

¹فلاح محمد (2011): أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .

²محمد قرشي وسارة مرزوق (2013): "إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، جامعة سعد دحلب، البليدة ، الجزائر .

تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية.

5- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط، ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى خبير الذي يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة بشكل إبداعي، أو طرح أفكار إبداعية.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي.

الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد و بيئة المنظمة و البيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات وإذا ما أرادت المنظمة أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية فعليها أن توجه اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ ايجابي يجد العاملين أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الإبداع،¹ فالمجموعة الأولى هي مجموعة العوامل المعززة للإبداع والثانية المعيقة للإبداع .

1- مجموعة العوامل المعززة للإبداع: هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات ومن أهمها ما يلي:²

إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين، تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة، توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم، السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال، التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب، السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ، دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل، الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة، مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً، الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة، تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابيتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها، تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية، الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.

¹ بلال جاسم القيسي وآخرون (2011): "أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 06، العراق، ص 177.

² خيضر كاضم (2011): "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 213.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويرى (Peter Drucker) أنه هناك ست عوامل يتم تبنيها من قبل الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع ومشجعة له وهي:¹ التحدي، الحرية، المصادر والموارد، سمات وصفات مجموعة العمل، التشجيع التوجيهي والإشرافي، الدعم المنظمي.

2- مجموعة العوامل المعيقة للإبداع: لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات وسنكتفي بالتركيز على تسعة معوقات التي سيتم بحثها بالتفصيل كما يلي:²

- **القيادة:** يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه . فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم. وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق عمل، ومن بين العوائق المتأتية عن نمط القيادة في المنظمة وتؤدي إلى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي: قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية، عدم الثقة بالنفس، الصراع حول السلطة، عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، مقاومة التغيير .

- **الحوافز:** تعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وتقسيماتها وفروعها المختلفة، إحدى الوسائل التي تدعم ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فإذا كان الموظف يمتلك الكفاءة التي تتمثل في القدرات مهارية والفكرية عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي، فإن الذي يدفع الرغبة لديه في العمل بشكل مبدع هو الحافز ولذلك فمن المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .ومن أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع التنظيمي في مجال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، ما يأتي: عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، وضع نظام موحد للحوافز، إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية، استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز .

- **الأنظمة وإجراءات العمل:** نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة .توجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي:

جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها، هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى

¹محمد بن علي بن حسن (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص 35.

²محمد لمين مراكشي (2011): المرجع السابق.

روتين قائل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة، العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواكب مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير. وعدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تحارب وتخنق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ، ادعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا عند عدم تحقيق النتائج المرجوة.

- **الاتصالات والمعلومات:** لسياسة الاتصالات عنصر هام جدا في تنمية قدرات القوى العاملة في المنظمة وفي إطلاق ما لديهم من قدرات كامنة ومن أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو: غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات التي تثير المناقشة في جوانب التنظيم. كما أن عدم توافر مجموعة من المعايير تتمثل في كمية المعلومات ونوعيتها وعدم إرسالها وقت حدوثها أو وقت الحاجة إليها يفقد المعلومات أهميتها وتفقد دورها في تنمية الفكر الإبداعي.

- **المركزية:** تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وتعمل المركزية على الحد من القدرة على الإبداع لأن العامل يعرف أن مصدر القرارات الوحيد هو القائد الأعلى، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به، ومما يؤكد على أن المركزية تعوق الإبداع ما يترتب عليها من آثار سلبية والتي يتركها هذا النمط الإداري في القيادة على أعمال المنظمات من شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المنظمة، وعدم تحقيقها لأهدافها.

- **الإمكانات المادية والبشرية:** عدم اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المنظمات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المنظمات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل المنظمات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المنظمات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

- **ضغوط العمل:** تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار بطريقة سليمة . فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به. وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع ، أو ضغوط سلبية، وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية من أهمها :انعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع، إتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية جديدة بالإضافة إلى الشعور بالإحباط والعدوانية وتعمل هذه الضغوط السلبية على خفض الروح المعنوية للعاملين وخلق شعور لديهم بالقلق والضعف مما يؤثر سلبيا على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية كفاءة أدائه في عمله، وقدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله.

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة و بالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

ويرى **ملحم** أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونبل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.¹

¹علي الضلاعين (2010): المرجع السابق، ص 75.

ويعد التمكين مطلباً أساسياً في منظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالمنا المعاصر الذي تشتد فيه المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإنه يصبح تمكين العاملين حاسماً لنجاح المنظمات. وفيما يلي سنوضح دور أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) ومساهمتها في دعم و تنمية إبداع العاملين.

أولاً: أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي.

يعتبر التفويض نشاطاً إدارياً جوهرياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن مدراء، بل يوفر أيضاً قرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والابتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبارا أن هؤلاء التنفيذيين والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.¹

فمقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة لأفراد من قبل الإدارة والقادة في عملية أداء مهامهم وعملهم بالطريقة التي يرون أنها أفضل وأنجع، هناك مسؤولية تقع على عاتقهم تتمثل في مسؤولية تحمل مخاطر قراراتهم ومسؤولية تحمل تبعات الإخفاق في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وذلك ما يولد نوع من الدافعية والحافز نحو المخاطرة لدى المفوض وذلك لأجل إنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أحسن وفاعلية أكثر ومن هنا تبدأ بالنسبة للمفوض عملية التفكير الإبداعي وظهور الأفكار الجديدة حول أساليب عمل جديدة أو حلول لمشكلات بطرق غير مألوفة، كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

ثانياً: أثر فرق العمل على الإبداع التنظيمي.

¹حاتم علي حسن رضا (2003): المرجع السابق، ص138.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

أوضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات وتنافسيتها وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وفرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.

ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل و العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي (الفرقي) في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل. وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحملة الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيداً عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطاً في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.¹

ثالثاً: أثر التدريب على الإبداع التنظيمي.

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.²

ومن المتعارف والمنفق عليه بين العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة عموماً وفي مجال الإبداع بشكل خاص بأن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب إذ أنه ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه، بل

¹ محمد لمين مراكشي (2011): المرجع السابق.

² زيد الخير ميلود وبن برطال عبد القادر (2011): أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.

بالعكس من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض.

كما أنه توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية تمثل تحدياً لهم من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة غير مألوفة.¹ ومن بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين تدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي، التآلف بين الاثنات وغيرها من الأساليب التي تثير النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المختلفة للوصول إلى حل للمشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات.

رابعاً: أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي.

يعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، وبثير المنافسة بينهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه. وتعد الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية أي أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية غير أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً، ويقضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي

¹شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): المرجع السابق، ص 201.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز.¹

خامساً: أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمدرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم إنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة بما تساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.² وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها. ولهذا هناك ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات حتى لا يتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفاذى كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل الى المرؤوسين والعمل على سهولة الاتصال بين الموظفين ببعضهم البعض وبالرؤساء أنفسهم بما يرفع من الروح المعنوية بين الموظفين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء للمنظمة، وهذا يساعد بدوره العاملين في طرح الأفكار وتقديم المقترحات جديدة ومفيدة ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي ، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث ، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراتهم ومدخلته البحثية ، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث ، وعندما تطرقنا في المبحث الأول الثاني إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل من التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي وفي المبحث الثالث تعرفنا على تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي نظرياً في هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي عالجت مفهوم التمكين الإداري وكذلك الإبداع في المنظمات وعلاقتها معاً أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الذي نقوم بدراسته ، و سنقوم في هذا المطلب بعرض و تحليل بعض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري كتغير من متغيرات دراستها ولقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لها :

أولاً: دراسة (قاسم أحمد وآخرون، 2008).

¹منور أوسرير وزهية كواش (2011): المرجع السابق.

²بوعطيط جلال الدين (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 56.

هدفت هذه الدراسة¹ إلى تحديد العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة والتي تكونت من 30 رئيس قسم لمجموعة من كليات جامعة تكريت وتوزعت محتويات الاستبانة إلى مجموعتين من التساؤلات البحثية المجموعة الأولى من الأسئلة خصصت للتعبير عن إستراتيجية التمكين والثانية للتعبير عن تحسين الأداء في المنظمة وأكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة و معنوية بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة ضرورة التخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة والسماح للقيادات في جميع المستويات للعمل باستقلالية في المنظمة وكذلك اختيار القيادات يكون وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة والقدرة على تفويض السلطات والثقة بقدرات الآخرين ومنحهم القدرة اللازمة ضمن فلسفة التمكين.

ثانيا: دراسة (محمد بن إبراهيم محمد الأصق، 2010).

هدفت هذه الدراسة² إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرف مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابطا. وتمثلت الأبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معني العمل، التأثير). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة حيث زاد مستوى التمكين بأبعاده الأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

وقد أوصت الدراسة على العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرة للاستجابة للتغيرات المفاجئة، تشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

ثالثا: دراسة (حسن مروان عفانة، 2013).

كان الهدف من هذه الدراسة³ التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع

¹قاسم أحمد وآخرون (2008): دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

²محمد بن إبراهيم محمد الأصق (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

³حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة عددها 65 مؤسسة، أما عينة الدراسة فكانت 07 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على 300 تم استرجاع 236.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما. هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية.

رابعاً: دراسة (عالة جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، 2013).

تناول هذا البحث¹ دراسة العلاقة بين متغيري البحث وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المنظمة حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور تخص أبعاد المتغير المستقل (الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعلومات) ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي.

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أبانت الدراسة على تخوف بعض المدراء من فقدانهم للسلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات. ومن بين أهم ما وصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن وكذلك ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيار العاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

خامساً: دراسة (عمار العايب، 2014).

تهدف هذه الدراسة² إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف الرتب والمستويات الإدارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور بسطيف. وقد توصلت

¹عالة جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013): أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بغداد - العراق ، ص 160

²عمار العايب (2014): دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف، مذكرة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وإلى وجود دور للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور بسطيف. وقد أوصت الدراسة على أنه يجب على إدارة المركز الاستشفائي أن تعمل على شرح مفهوم ومعنى التمكين وتخصص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة تطبيقه وكذلك منح العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

أجريت عليه العديد من الأبحاث و الدراسات حول الإبداع التنظيمي كظاهرة أو موضوع للدراسة و البحث في سبل تعزيزه تطويره في المنظمات ، وفي هذا المطلب سنعرض عددا من الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي كمتغير للدراسة و قد قمنا بعرضها حسب ترتيبها الزمني.

أولاً: دراسة (حاتم علي حسن رضا، 2003).

هدفت هذه الدراسة¹ إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة وعلى مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لأفراد العينة وكذلك التعرف على علاقة الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، هذا وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 318 عامل حيث تم توزيع عليهم أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة، وقد كانت أهم نتائج الدراسة يحرص أفراد العينة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة و يقومون بإنجاز عملهم بأسلوب متطورو متجدد وتمتعون برؤية واضحة وصحيحة لمشكلات العمل، المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على ابتكار وإبداع أساليب حديثة وترفع من مستوى أداء الأعمال المختلفة.

ثانياً: دراسة (حسن علي الزعبي، 2009).

هدفت الدراسة² إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، واثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين. وقد تكونت العينة من (459) فردا من الشركات صناعة الأدوية الأردنية. وتمثلت أبعاد الثقافة في (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم نمط الحر). في حين تمثل بعد الإبداع في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، حل المشكلات) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

ثالثاً: دراسة (توفيق عطية وتوفيق العجلة، 2009).

¹حاتم علي حسن رضا (2003): الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

²حسن علي الزعبي (2009): أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة الأردن.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

هدفت هذه الدراسة¹ إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. ولدراسة هذه العلاقة تم اخذ عينة من 370 مفردة تمثل 30 بالمئة من مجتمع الدراسة والذي كان مجموع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وقد تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة حيث اشتملت على ثلاث أقسام الأول مرتبط ببيانات المبحوثين والثاني يضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري ويضم كذلك متغيرات القدرات المميزة للشخصية المبدعة ومتغيرات تنظيمية الباعثة على الإبداع. أما القسم الثالث فيحتوي على مجموعة أسئلة للتعرف على واقع الأداء لدى المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع الإبداع والتميزين والعمل على تنمية التفكير الإبداعي لديهم وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها، العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل والابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرصة لموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

رابعاً: دراسة (شريف أحمد عباس، 2010).

هدفت الدراسة² إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية على الإبداع التنظيمي وكذلك كشف مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة وكذلك التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي ومدى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية في هذه المؤسسات وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة والتي شملت 55 فقرة وزعت على عينة من 100 فرد من موظفي الإدارة الوسطى، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات صناعة الأدوية الأردنية، أما ما وصت به الدراسة ضرورة تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين وعلى استشراق المستقبل وإثارة روح الحماس للعاملين وتوفير مناخ مريح للعاملين لإنجاز أعمالهم وكذلك ضرورة تعزيز قدرة القادة على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول إبداعية ومشاركة العاملين في صناعة القرارات.

¹توفيق عطية توفيق العجلة (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

²شريف أحمد عباس (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

لقد تم دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع من قبل العديد من الباحثين و الدارسين ، و في هذا المذنب سنعرف مجموعة من الدراسات التي تناولت تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي وفق تسلسلها الزمني على النحو التالي

أولاً: دراسة (الحراشة وآخرون، 2006).

تهدف هذه الدراسة¹ إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندس، وفنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (500) فرد وزعت عليهم استبانة الدراسة والتي قسمت إلى أربع أجزاء الأول منها اختص بخصائص عينة الدراسة والثاني تضمن 14 فقرة تعالج أبعاد التمكين الإداري في (بعد الأثر، بعد القدرة على المنافسة، بعد المعنى، بعد الخيار) والثالث يتعلق بقياس مدى توفر الدعم التنظيمي من قبل إدارة المنظمة لتشجيع و تعزيز المبادرات الإبداعية، بينما الجزء الرابع يقيس المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية وذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) مع المتغير التابع (السلوك الإبداعي) توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح المنظمة.

ثانياً: دراسة المعاني وآخرون، 2009).

هدفت الدراسة² إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية وعلى مستوى التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الجامعة. وشملت الدراسة عينة عشوائية من (295) موظف من العاملين في الجامعة. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال) في حين تمثل بعد الإبداع الإداري في (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة). وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقاً لمقياس الدراسة وكذلك أظهرت أم الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين ويمكن ترتيبها بسبب أهميتها النسبية كما يلي: تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين. كما أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة: العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعات الأردنية وإعادة النظر في سلم الرتب والأجور بما يتلاءم مع تكاليف المعيشة التوسع في تفويض الصلاحيات

¹ الحراشة محمد والهيبي صلاح الدين (2006): اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، المجلد 33، العدد 02، الأردن.

² المعاني وآخرون (2009): التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 234

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم و الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفق خطط واضحة و برامج علمية هادفة.

ثالثا: دراسة (جواد محسن راضي، 2010).

هدفت الدراسة¹ إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وقد وزعت استبانة كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 37 موظف يعملون بالكلية، وقد حوت الاستبانة على فقرات تعبر عن أبعاد كل من المتغير المستقل (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل) وفقرات لأبعاد المتغير التابع الإبداع (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في لتفكير وحل المشكلات)، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات الإبداع.

أما أهم التوصيات فكانت ضرورة استمرارية تفكير القيادة الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري، وكذلك إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين بما يستلزمه من تفويض للسلطة، توفير برامج تدريب، التركيز على العمل الفرقي، كما أوصت الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين.

رابعا: دراسة (فلاق محمد وبن نافلة قدور، 2011).

تهدف هذه الدراسة² إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية ومدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين. وقد تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، تمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب، الاتصال الفعال) وبينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات الأردنية متوسط، وذلك وفقا لإجابات الهيئة الإدارية بالشركة، وقد يرجع ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفون بالشركة وأظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها مرتفعة نسبيا ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: بعد الطلاقة، بعد المرونة، بعد القدرة على التحليل، بعد الحساسية للمشكلات، بعد الأصالة، بعد المخاطرة.

وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون. أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة: تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية

¹دراسة جواد محسن راضي (2010): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة

القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 01، العراق، ص 62

²فلاق محمد وبن نافلة قدور(2011): أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي

حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع، تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لنقادي الصراعات والمنافسات الفردية والعمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم، عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.

خامساً: دراسة (شائع بن سعد ومبارك القحطاني، 2011).

تهدف هذه "الدراسة"¹ إلى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الأمنية ومعوقاته وكذلك التعرف على مظاهر الإبداع ومعوقاته في المنظمات الأمنية بالإضافة كشف مدى وجود علاقة ارتباط إحصائية بين واقع التمكين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 245 مفردة واسترجع منها 217 وتم استبعاد ست لعدم مصداقية المستجيبين فيها، وتوزعت عبارات الاستبانة على أربع محاور واقع التمكين، معوقات التمكين، مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة في حين معوقاته كانت بدرجة مرتفعة ونفس الشيء بالنسبة للإبداع الإداري حيث كانت درجة توافر مظاهره متوسطة أما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة وأظهرت الدراسة أنه هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين، تقدير العاملين والإيمان والثقة في قدراتهم ليدعوا، تبني الأفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم، إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي.

سادساً: دراسة (هجيرة بودرهم، 2013).

هدفت هذه "الدراسة الميدانية"² إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (90) عامل بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (80) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً، وكان أيضاً مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً، إضافة إلى ذلك فقد

¹ شائع بن سعد ومبارك القحطاني (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

² هجيرة بودرهم (2013): أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "برناوي عمر"، مذكرة شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات منها : على إدارة المركز أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع الإبداع، منح العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم، على إدارة المركز إعطاء اهتمامًا أكبر لهذا البعد وذلك عن طريق العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب، وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح، عقد دورات تدريبية وذلك لتطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إبداعهم، ضرورة أن تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكارًا تعد إبداعية. ويمكن الاستفادة منها عند تطبيقها، خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والتجديد وتقبل التغيير وتسعى إليه.

المطلب الرابع: دلالات الدراسات السابقة.

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا ، سنحاول من خلال هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات

مما ملاحظ من الدراسات السابقة هو انها أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير المستقل التمكين و المتغير التابع الإبداع التنظيمي ، و قد توافقت هذه الدراسات على أن التمكين يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة و أكدت على أهميته بالنسبة للمنظمات خاصة و أن التمكين مرتبط بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة. أما بالنسبة للإبداع فقد أكدت جميع الدراسات على أهميته و حاجة المنظمات اليوم في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة و التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة الاعمال و المنظمات إذا ما أردت أن تحافظ على مكانتها فعليها أن تهتم بالإبداع و الأفراد المبدعين من خلال توفير لهم كل السبل لتطوير أنفسهم و المحافظة عليهم من خلال تحفيزهم و الحد من المعوقات التي تحد من ابداعاتهم.

وقد نادى مجمل هذه الدراسات إلى ضرورة تشجيع الإدارات على تقبل فكرة تمكينهم للموظفين و كذلك العمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق و تصميم نظام عادل للحوافز مع توفير أنظمة اتصال تساهم بانسياب المعلومات على كافة المستويات الإدارية ، كما أوصت على ضرورة إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع الإبداع والتميزين والعمل على تنمية التفكير الإبداعي لديهم وتبني الأفكار الإبداعية . و أشارت جميع الدراسات إلى وضوح العلاقة بين التمكين الإداري و

الإبداع التنظيمي و قد خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين و أبعاده المختلفة مع الإبداع التنظيمي ، حيث انه كلما ارتفع مستوى تقديم المزيد من الصلاحيات للموظفين في المنظمة و العمل بشكل تشاركي و جماعي وتقديم حوافز عادلة من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على الإبداع و طرح الأفكار الإبداعية و ابتكار أساليب جديدة في حل المشكلات.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين و كذلك التطورات التي مهدت لظهوره و اهميته مرورا بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك لإضافة إلى معوقات تطبيقه، و قد تطرقنا كذلك إلى الإبداع التنظيمي من حيث تعاريفه و اهميته بالنسبة للمنظمات و عناصره و مستوياته و مراحل بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه ، وفي هذا الفصل لقد تعرفنا كيف يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع التنظيمي من الناحية النظرية و الدراسات التي جاءت لتدرس المتغيرين و العلاقة بينهما. و سنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

تعد المنهجية حلقة الربط بينما ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري و تطبيقي و امكانية تجسيد ذلك التراكم في بيئة الأعمال للمنظمات واقعاً و حاضراً و مستقبلاً ، و بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف جوانب التمكين أداري و كذلك أهميته و مختلف أبعاده و كذلك مختلف الجوانب المكونة للإبداع التنظيمي و مدى حاجة المنظمات إليه ، سنحاول من خلال هذا الفصل استكمال دراستنا للإطار المنهجي للدراسة .

حيث يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته ، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في العاملين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

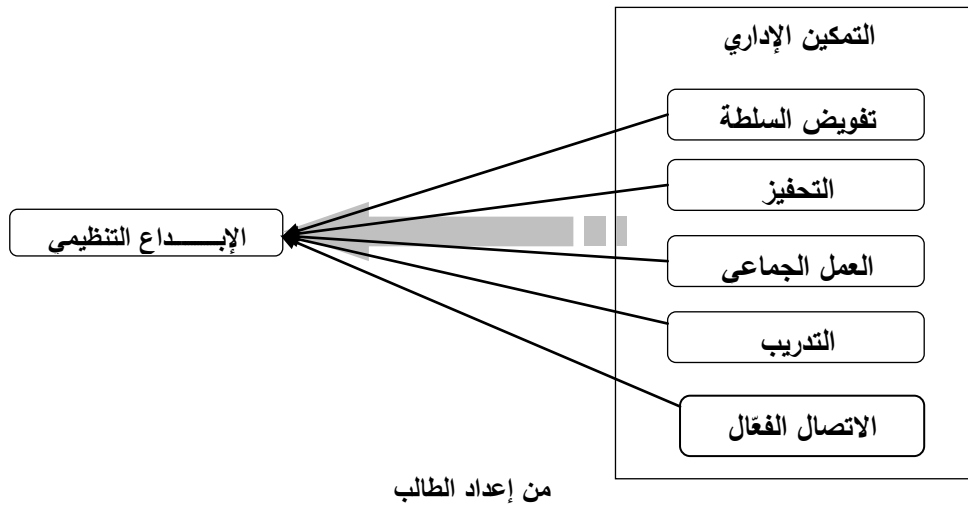
المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

يخص هذا المبحث تحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الأول ، أما فيما يخص المطلب الثاني فسيتم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة وقد تم صياغة فرضية واحدة رئيسية والتي تنبثق عنها فرعية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

انطلاقاً مما سبق و في ضوء إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبع مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمكين الإداري والذي تم قياسه من خلال أبعاده و المتمثلة في "تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال" ومتغير تابع تمثل في الإبداع التنظيمي تم قياسه من خلال توافر القدرات الإبداعية و تبني الإبداع.

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على ستة تساؤلات أساسية منبثقة أساسا من أبعاد التمكين الإداري التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي
أولا: الفرضية الرئيسية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للعمل الجماعي والفرقي على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للتدريب على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير للاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضية بهدف تحديد ما إذا كان للتمكين الإداري بمكوناته الخمس والمتمثلة في تفويض السلطة، العمل الجماعي و الفرقي، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث وهذا ما سنوضحه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنوضح حدود الدراسة في المجال البشري، المكاني، الزماني، والمجال الموضوعي.

المطلب الأول: منهج البحث.

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. وتم الاعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث و تكمن أهمية حدود الدراسة في انها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

أولاً: المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة في مختلف الدوائر والأقسام وكذلك التخصصات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني: الدراسة تم إجرائه في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة الواقعة في المنطقة الصناعية بولاية بسكرة.

ثالثاً: المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد استغرق إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة من 20/04/2015 إلى 04/05/2015.

رابعاً: المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد التمكين الإداري والدور الذي تلعبه في تعزيز الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يناقش هذا المبحث منهجية البحث المتبع في الدراسة و تحديد مجتمع البحث و كيفية اختيار عينة البحث و يستعرض أداة الدراسة و الإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها و ثباتها و أخيراً يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك (بسكرة) وذلك لأهمية هذه المديرية بالنسبة لشركة سوناطراك والتي تعتبر أساس الاقتصاد الوطني ونظراً لصعوبة الوصول على جميع مفردات مجتمع الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من الإطارات ذو المعرفة والخبرة وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 60 استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المنظمة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 56 استبيان وهو ما يعادل نسبة 93,33%.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه ، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية و الثانوية التي استخدمها في اعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبانة و التي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب

أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية لجمع البيانات

تعرف المصادر الأولية بأنها: المصادر التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة وتعتبر معلومات المصادر الأولية أقرب ما تكون للحقيقة لذلك فإن كثير من الباحثين يعتبر هذه المصادر من أهم الأشياء التي لاغنى له عنها في بحثه لأنها تمدّه بمعلومات وبيانات ذات مصداقية عالية. كما أنها مهمة من جانب إجراء المقارنات بين الموضوعات ذات العلاقة بدراسة الباحث ، سواء منها الزمنية أو النوعية والكمية ، ويتم الحصول تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية

ثالثاً: أداة جمع البيانات (الدراسة).

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني أبعاد الإبداع التنظيمي، والقسم الثالث خصص للتمكين الإداري. القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي) والتي اعتقدنا أن لها تأثيراً في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (10) عبارات والتي تهدف لإبراز الجوانب التي يستند عليها الإبداع التنظيمي.

القسم الثالث: يتكون من (18) عبارة تهدف لإبراز أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي من خلال كل من: تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال، وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي موضح في الجدول التالي:

الجدول (03): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما طريقة الإجابة فهي أن يختار المبحوث إحدى الإجابات الخمسة السابقة. ولتحديد مستوى التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تم تصنيف الإجابات خمس مستويات، حيث قمنا بحساب المدى حيث يعطى بالعلاقة التالية:¹

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكارت وهي القيمة 5) - أقل قيمة (في مقياس ليكارت هي القيمة 1)
وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى خمس مستويات فإن طول الفئة تحسب كالتالي:²
طول الفئة = (المدى) / (عدد الفئات)

ومنه طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1- 1,79) دال على مستوى ضعيف جدا (درجة غير موافق بشدة).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1,80- 2,59) دال على مستوى ضعيف (درجة غير موافق).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2,60- 3,39) دال على مستوى متوسط (درجة محايد).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3,40 - 4,19) دال على مستوى مرتفع (درجة موافق).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4,2- 5) دال على مستوى مرتفع جدا (درجة موافق بشدة).

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها في هذا المبحث:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (package for social sciences statistical) الإصدار (20) في معالجة البيانات إحصائيا ، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة وأختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- **معامل الثبات Cronbagh Alpha**: لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداءً من (0.6).

معامل الصدق: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات Cronbagh Alpha و يشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة

¹بورجي داود (1996): المختصر في الإحصاء، دار الهدى، عين مليلة، ص64.

²نفس المرجع السابق، ص84

التكرارات و النسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة و التي كانت في الدراسة (الجنس و الفئات العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المجال الوظيفي و عدد الدورات التدريبية و عدد الترقيات)

- المتوسطات الحسابية : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور الإبداع التنظيمي و التمكين الإداري حسب أعلى متوسط حسابي

- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الدراسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداءً من قيمة الانحراف الأقل.

- معامل الارتباط بيرسون : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية و تقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة

- معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط و هو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و ينسبها إلى تغيرات في المتغير التابع

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تم اعتمادها ، و المتمثلة في تحديد مجتمع و عينة الدراسة و كذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي و التحليل ، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة ، من أجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة و الوضوح و المصادقية بغرض خدمة أهداف الدراسة

الفصل الرابع:
عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في هل هناك تأثير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سونطراك، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول صدق وثبات الاستبانة والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المبحث الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين في حين كان المبحث الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج حساب معاملات صدق و ثبات الاستبانة وكذلك الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان.

يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل Alpha Cronbach، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الإستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 04: معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	العبارات	محاور الاستبيان
0,956	0,915	(5 - 1)	مدى توافر القدرات الإبداعية
0,964	0,930	(6 - 10)	تبني الأفكار الإبداعية
0,974	0,950	(1 - 10)	الإبداع التنظيمي
0,888	0,790	(11 - 14)	تفويض السلطة
0,956	0,915	(15 - 18)	العمل الجماعي والفرقي
0,967	0,935	(19 - 21)	التدريب
0,976	0,953	(22 - 24)	التحفيز
0,978	0,958	(25 - 28)	الاتصال الفعال
0,985	0,971	(11 - 28)	التمكين الإداري
0,988	0,976	(1 - 28)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير التابع "الإبداع التنظيمي" حيث بلغت 0,974 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل "التمكين الإداري" 0,985 وهي قيمة قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,976 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الإستبانة. أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة للإبداع التنظيمي (0,974) وبالنسبة للتمكين الإداري بلغت (0,985) وهما قيمتين مرتفعتين وعليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0,988) بناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

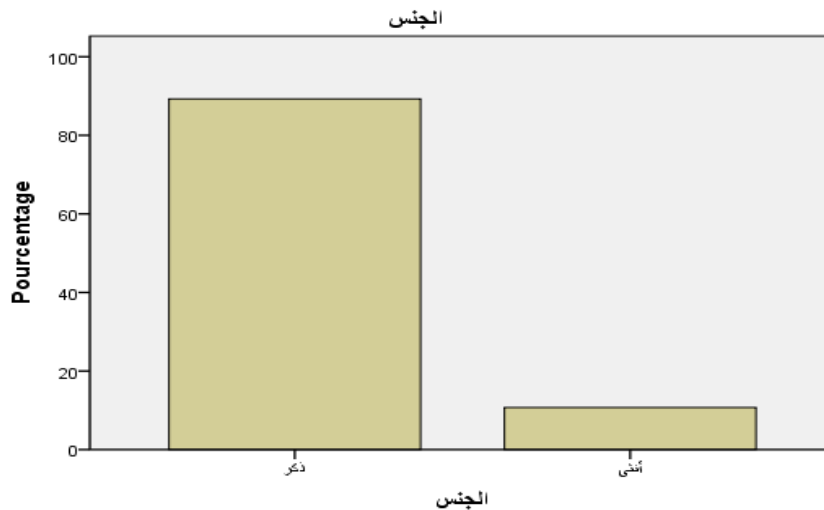
في هذا المطلب سيتم عرض توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية : وتشمل كل من النوع و العمر و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة و التخصص الوظيفي و عدد الدورات التدريبية و الترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	50	89,3%
أنثى	6	10,7%
المجموع	56	100%

الشكل 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

من الجدول رقم (05) والشكل رقم (02) نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في هذه المديرية بحيث بلغت نسبتهم 89,3% من أفراد مجتمع الدراسة ، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10,7% من أفراد العينة هم من فئة الإناث وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

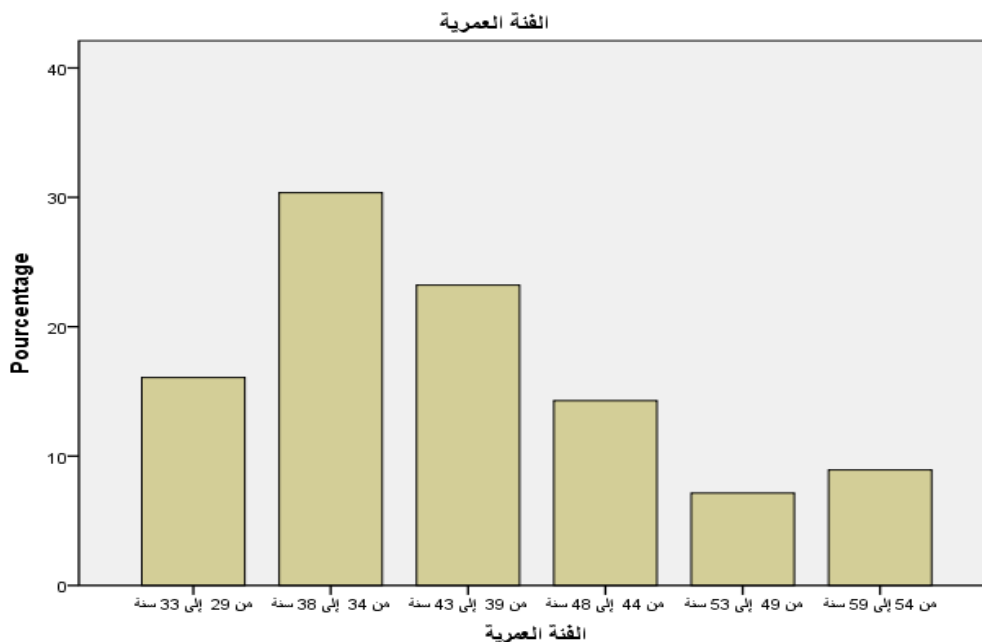
ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

الجدول 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
16,1	9	من 29 إلى 33 سنة
30,4	17	من 34 إلى 38 سنة
23,2	13	من 39 إلى 43 سنة
14,3	8	من 44 إلى 48 سنة
7,1	4	من 49 إلى 53 سنة
8,9	5	من 54 إلى 59 سنة
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة البحث حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (06) والشكل رقم (03) يتضح لدينا أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئتين العمريتين من 34 إلى 38 سنة و 39 إلى 43 سنة بنسبة 30,4% و 23,2% على التوالي بما يوافق 30 فرد من أفراد مجتمع

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

الدراسة ، وكانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 34 سنة هي 16,1%، أما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 44 سنة وتقل عن 48 سنة فكانت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة 14,3%، هذا وكان أفراد الذين تزيد أعمارهم عن 49 سنة تمثل نسبتهم 7,1% بالنسبة لأفراد الفئة العمرية ما بين 49 و 53 سنة و 8,9% بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة الفئة العمرية ما بين 54 و 59 سنة.

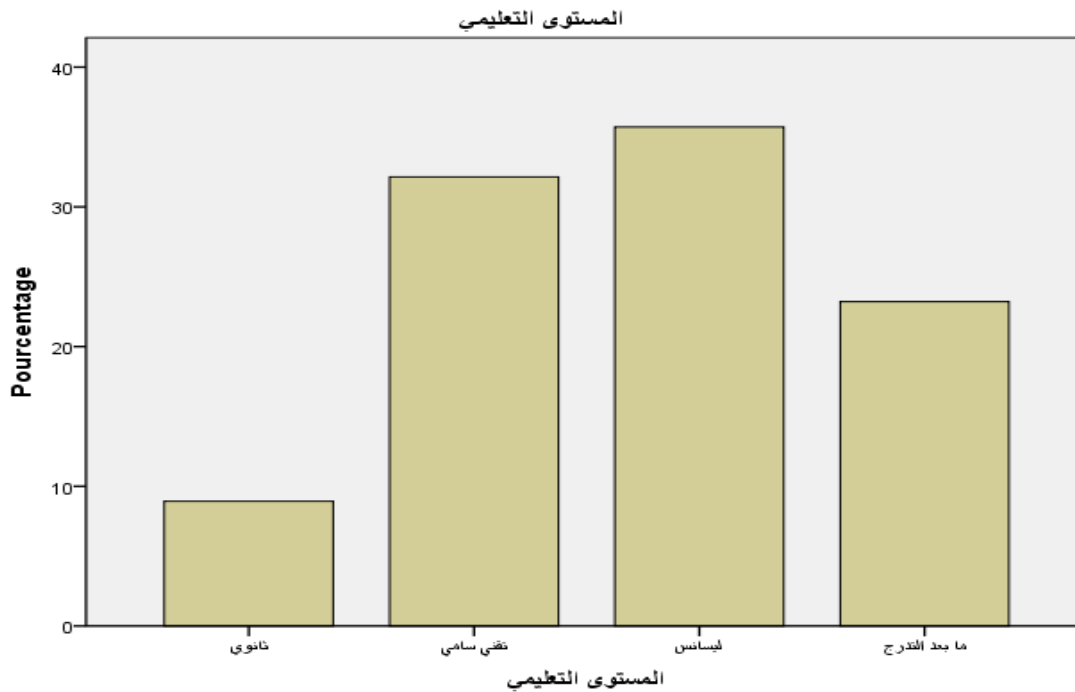
ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
8,9	5	ثانوي
32,2	18	تقني سامي
35,7	20	ليسانس
23,2	13	ما بعد التدرج (مهندس)
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) يتبين أن نسبة 35,7% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي يصل إلى شهادة ليسانس، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 23,2% من أفراد مجتمع الدراسة تجاوزوا هذا

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المستوى التعليمي ونالوا على شهادات ما بعد التدرج والمهندس، هذا وأن الأفراد الحائزون على شهادة تقني سامي يمثلون نسبة 32,2% من أفراد مجتمع الدراسة البحث بما يتوافق مع 18 فرد، في حين كان الأفراد ذوي المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 8,9%، والملاحظ من خلال هذه النسب أن مديرية الصيانة لشركة سوناطراك تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف.

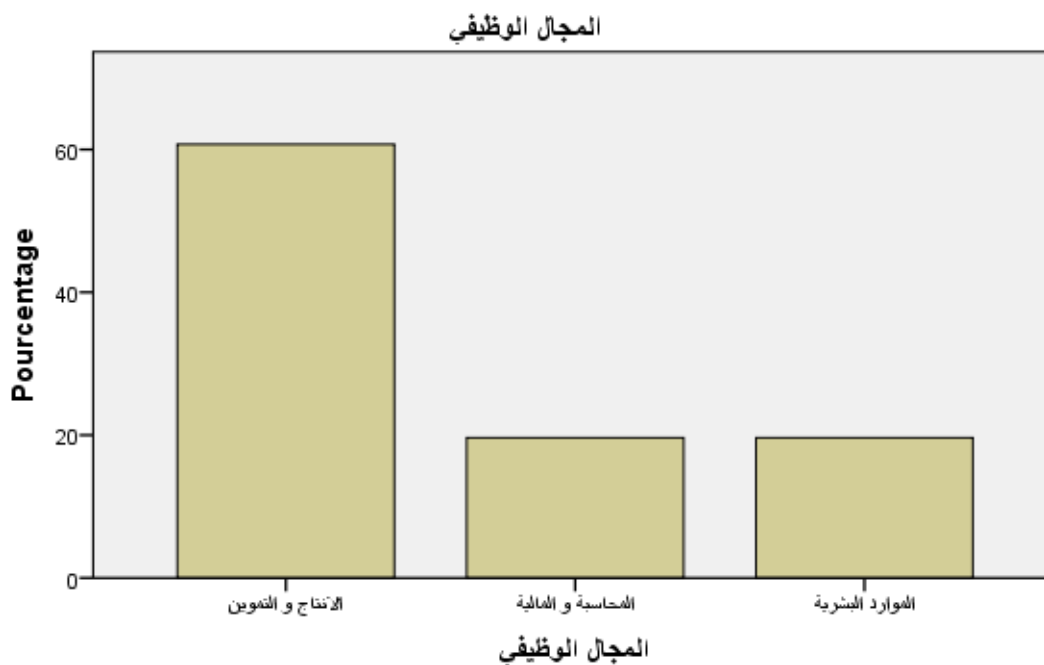
رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.

الجدول (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.

المجال الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
الإنتاج و التمويل	34	60,8
الموارد البشرية	11	19,6
المحاسبة و المالية	11	19,6
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (08) والشكل رقم (05) يتبين أن النسبة الكبيرة من أفراد مجتمع الدراسة يعملون في دائرة الإنتاج والتمويل وذلك بنسبة 60,8%، في حين نجد نسبة الأفراد العاملين فكل من دائرتي الموارد البشرية

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

والمحاسبة والمالية متكافئة بواقع 19,6% من أفراد مجتمع الدراسة عن كل دائرة وظيفية، ويرجع سبب ذلك إلى الطبيعة الوظيفية التي تتميز بها هذه المديرية.

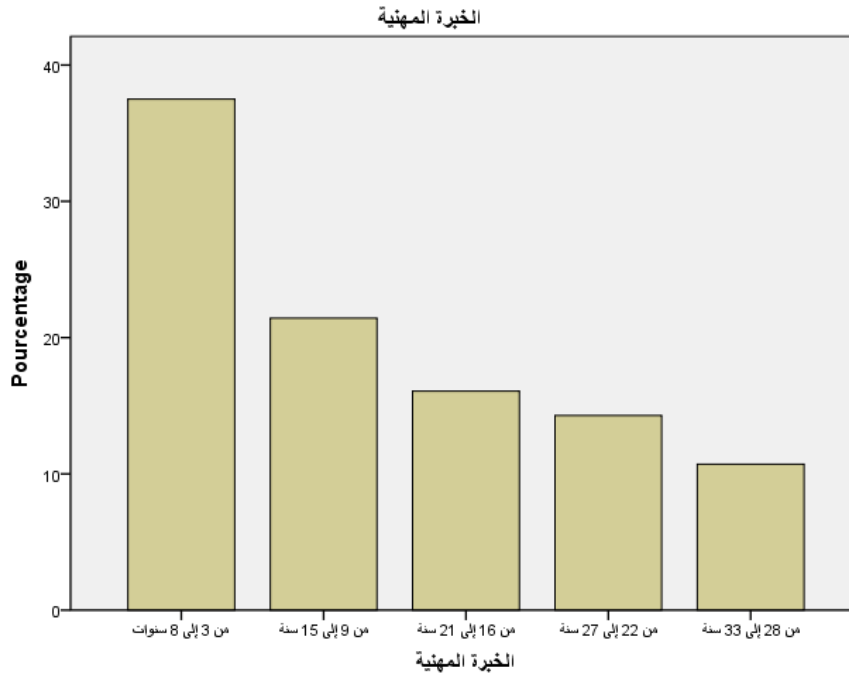
خامساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
من 3 إلى 8 سنوات	21	37,5
من 9 إلى 15 سنوات	12	21,4
من 16 إلى 21 سنوات	9	16,1
من 22 إلى 27 سنوات	8	14,3
من 28 إلى 33 سنوات	6	10,7
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) أن نسبة 37,5% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 3 إلى 8 سنوات، و21,4% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم بين 9 و15 سنة، كذلك 16,1% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 16 و21 سنة، بينما كانت نسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 22 إلى 27 سنة 14,3%، والذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 28 و33 سنة كانت نسبتهم من أفراد مجتمع

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الدراسة 10,7%.

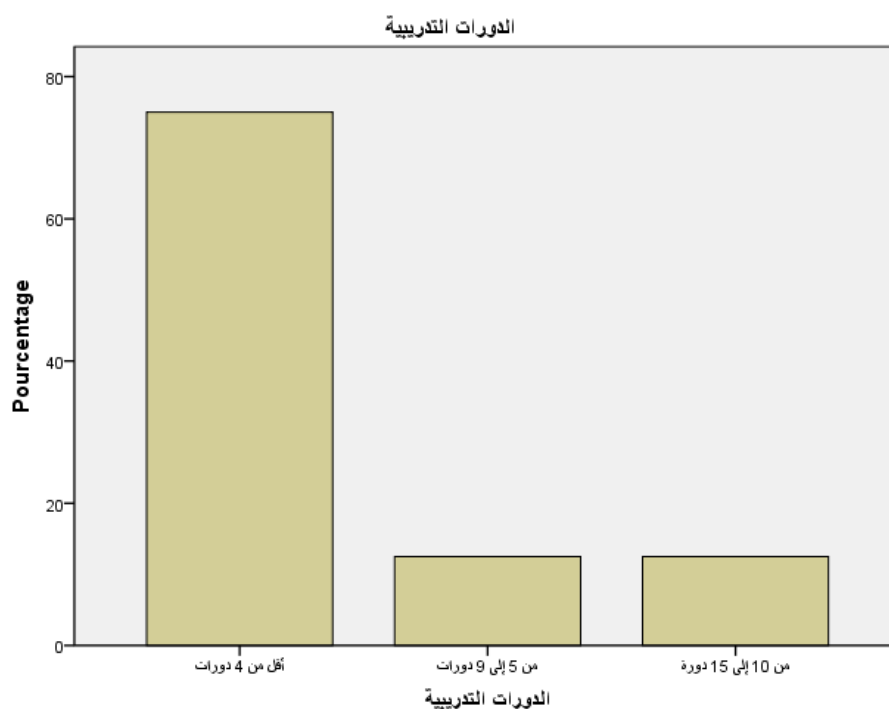
سادساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية.

الجدول (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية.

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 4 دورات	42	75
من 5 إلى 9 دورات	7	12,5
من 10 إلى 15 دورة	7	12,5
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (00) والشكل رقم (00) يتبين أنه 42 فرد من أفراد مجتمع الدراسة قد أجروا على الأقل 4 دورات تدريبية وذلك بنسبة 75% في حين أنه 7 من أفراد مجتمع الدراسة قد أجروا دورات تدريبية تتراوح بين 5 و 9 دورة تدريبية وبنفس العدد والنسبة من الأفراد كانوا أجروا أكثر من 10 دورات تدريبية وأقل من 15 وكانت نسبتهم 12,5% من أفراد مجتمع الدراسة.

سابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.

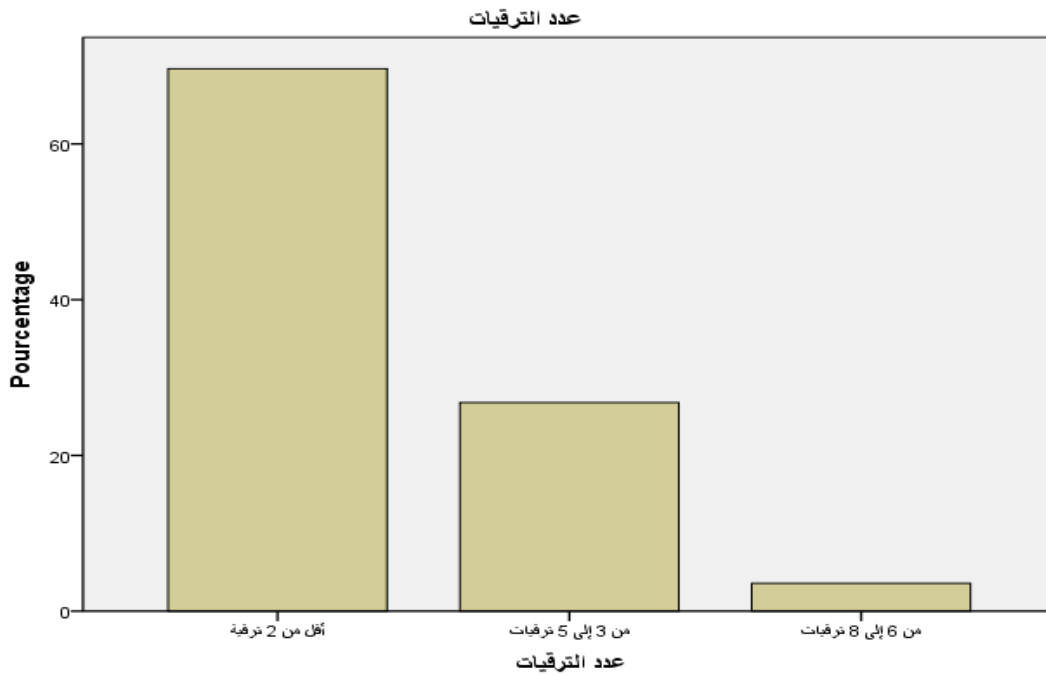
أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

الجدول (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.

عدد الترقيات	التكرار	النسبة (%)
أقل من 2 ترقية	39	69,6
من 3 إلى 5 ترقيات	15	26,8
من 6 إلى 8 ترقيات	2	3,6
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (11) والشكل رقم (08) يتضح أن ما نسبته 69,6% من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع 39 فرد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المنظمة قد نالوا على الأكثر ترقيتين، بينما 26,8% من أفراد مجتمع الدراسة قد نالوا ما بين 3 إلى 5 ترقيات و3,6% نالوا من 6 إلى 8 ترقيات طيلة مساهمهم المهني في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

المطلب الأول: تحليل عبارات القسم الثاني.

الجدول 12: تحليل عبارات بعد "توفر القدرات الإبداعية"

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة						
5	موافق	1,111	3,54	6	34	5	6	5	امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الإقناع	01
				10,7	60,7	8,9	10,7	8,9		
4	موافق	1,171	3,61	10	30	5	6	5	السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات	02
				9, 17	53,6	8,9	10,7	8,9		
3	موافق	1,021	3,61	7	32	8	6	3	تمتع العاملون بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة	03
				12,5	57,1	14,3	10,7	5,4		
2	موافق	1,019	3,62	8	30	10	5	3	استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات	04
				14,3	53,6	17,9	8,9	5,4		
1	موافق	0,890	3,71	8	31	11	5	1	حرية تداول ونقل و لتجارب بين الأفراد	05
				14,3	55,4	19,6	8,9	1,8		
	موافق	0,900	3,61	الإجمالي						

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

من الجدول رقم (12) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة "حرية تداول ونقل والتجارب بين الأفراد" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,71 وبدرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40- 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، بانحراف معياري 0,89، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات" وكان وسطها الحسابي 3,62 بدرجة موافق وانحراف معياري 1,019، ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة "تمتع العاملون بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة" ثالثاً والعبارة "السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات" رابعاً وأخيراً جاءت العبارة "امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الإقناع" وكانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: 3,61 ، 3,61 ، 3,54، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالتالي: 1,021 ، 1,171 ، 1,111. وبالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر القدرات الإبداعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3,61 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.900 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول 13: تحليل عبارات بعد "تبني الأفكار الإبداعية".

رقم العبارة	العبارة	بدرجة موافق	بدرجة موافق	التكرار			النسبة			
				متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق
				بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق
06	قبول و تبني الاقتراحات المقدمة	3,77	0,80	موافق	1	9	31	11	4	1
						16,1	55,4	19,6	7,1	1,8
07	تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية	3,55	1,06	موافق	3	8	28	10	7	3
						14,3	50	17,9	12,5	5,4
08	إتاحة فرص اختبار الأفكار الجديدة	3,48	1,04	موافق	3	6	29	10	8	3
						10,7	51,8	17,9	14,3	5,4
09	دعم التنافس بين الأفراد	3,55	1,04	موافق	4	11	24	10	7	4

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

				19,6	42,2	17,9	12,5	7,1	والجماعات
2	موافق	1,21	3,64	15	21	9	7	4	10
				26,8	37,5	16,1	12,5	7,1	تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات
	موافق	0,95	3,60	الإجمالي					

من الجدول رقم (13) يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وقد جاءت عبارة " قبول وتبني الاقتراحات المقدمة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,77 وبنحرف معياري 0,80، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات" وكان وسطها الحسابي 3,64 وبنحرف معياري 1,21، وثالثاً كانت العبارة "تشجيع المبادرات الفردية والجماعية" بمتوسط حسابي 3,55 وبنحرف معياري 1,06 وبمتوسط حسابي 3,55 وبنحرف معياري 1,21 كانت في المرتبة الرابعة العبارة "دعم التنافس بين الأفراد والجماعات"، وأخيراً كانت العبارة "إتاحة فرص اختبار الأفكار الجديدة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وبنحرف معياري على الترتيب 3,48، 1,04، وبالنظر إلى مجمل عبارات مدى تبني الأفكار الإبداعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3,60 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز الإبداع التنظيمي على تبني الأفكار الإبداعية في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أما الانحراف المعياري فكان 0,95 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول 14: تحليل أبعاد الإبداع التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
توافر القدرات الإبداعية	3,62	0,90	موافق	1
تبني الأفكار الإبداعية	3,60	950,	موافق	2
الإجمالي	3,61	0,88	موافق	

ومن خلال الجدول رقم (14) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع الإبداع التنظيمي كان بدرجة موافق بحيث كانت المتوسط الحسابي 3,61 ينتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة بأن الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك يرتكز على توفر القدرات الإبداعية وعلى تبني الأفكار الإبداعية، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0,88 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: تحليل عبارات القسم الثالث.

الجدول 15: تحليل عبارات بعد "تفويض السلطة".

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه					
											التكرار				
											النسبة				
11	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام	0	6	7	35	8	3,80	0,818	موافق	1					
											14,3	62,5	12,5	10,7	0
12	الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام	2	5	7	35	7	3,71	0,920	موافق	2					
											12,5	62,5	12,5	8,9	3,6
13	المبادرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة	4	14	13	23	2	3,09	1,049	محايد	4					
											3,6	41,1	23,2	25	7,1
14	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	4	11	8	26	7	3,38	1,153	محايد	3					
											12,5	46,4	14,3	19,6	7,1
الإجمالي															
							3,49	0,78	موافق						

من الجدول رقم (15) يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارة "منح السلطات الكافية لإنجاز المهام" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,80 ودرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، بانحراف معياري 0,819، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام" وكان وسطها الحسابي 3,71 بدرجة موافق و بانحراف معياري 0,92، وبالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة محايد حيث جاءت العبارة "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" ثالثاً والعبارة "السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات" رابعاً، وكانت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات على الترتيب 3,38، 3,09 وهي تنتمي إلى الفئة [2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكارت الخماسي، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالاتي: 1,153 ، 1,049

وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد تفويض السلطة نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3,49 أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على ارتكاز التمكين الإداري في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك على تفويض السلطة، أما الانحراف المعياري فكان 0,78 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول 16: تحليل عبارات بعد العمل الجماعي والفرقي.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	بشدة	موافق	مُوافق	موافق	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
2	موافق	0,860	3,80	9	33	9	4	1	التشجيع على العمل الجماعي الهادف	15
				16,1	58,9	16,1	7,1	1,8		
3	موافق	1,017	3,80	11	33	5	4	3	دعم التعاون بين الأفراد والجماعات	16
				19,6	58,9	8,9	7,1	5,4		
1	موافق	7650,	3,82	8	34	10	4	0	نقل وتبادل المهارات الناجحة بين الفرق والجماعات	17
				14,3	46,7	17,1	7,1	0		
4	موافق	960,	3,61	5	35	8	5	3	تكامل وانسجام المهارات الفردية والجماعية	18
				8,9	62,5	14,3	8,9	5,4		
	موافق	0,810	3,76	الإجمالي						

من الجدول رقم (16) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3,40- 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وقد جاءت عبارة "نقل وتبادل المهارات الناجحة بين الفرق والجماعات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري 0,765، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "التشجيع على العمل الجماعي الهادف" وكان وسطها الحسابي 3,80 وانحراف معياري 0,86، وثالثاً جاءت عبارة "دعم التعاون بين الأفراد والجماعات" بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 1,017 وبمتوسط حسابي 3,61 وانحراف معياري 0,96 كانت في المرتبة الرابعة العبارة "تكامل وانسجام المهارات الفردية والجماعية"، وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد العمل الجماعي والفرقي نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,76 أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن التمكين الإداري يركز على العمل الفرقي والجماعي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أما الانحراف المعياري فكان 0,81 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

الجدول 17: تحليل عبارات بعد التدريب.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
3	موافق	1,103	3,64	10	29	8	5	4	وضوح البرامج التدريبية للعاملين	19
				17,9	51,8	14,3	8,9	7,1		
2	موافق	1,11	3,70	12	28	6	7	3	تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	20
				21,4	50	10,7	12,5	5,4		
1	موافق	840,	3,80	10	30	11	5	0	إتاحة فرص التعلم الفردي و الجماعي للعاملين	21
				17,9	53,6	19,6	8,9	0		
	موافق	960,	3,71	الإجمالي						

من الجدول رقم (17) يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي إلى الفئة [3,40-4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وقد جاءت عبارة "إتاحة فرص التعلم الفردي والجماعي للعاملين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري 0,84، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة" وكان وسطها الحسابي 3,70 وانحراف معياري 1,11، وثالثاً جاءت عبارة "وضوح البرامج التدريبية للعاملين" بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 1,103. وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد العمل التدريب نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,71 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد التمكين الإداري على التدريب في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أما الانحراف المعياري فكان 0,96 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول 18: تحليل عبارات بعد التحفيز

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
1	موافق	1,28	3,84	22	17	8	4	5	التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة في ميدان العمل	22
				39,3	30,4	14,3	7,1	8,9		
3	موافق	1,35	3,68	19	18	8	4	7	عدالة وموضوعية نظام الحوافز المعتمد	23
				33,9	32,1	14,3	7,1	12,5		
2	موافق	1,32	3,71	19	19	7	5	6	محاولة تخفيف ضغوط العمل	24
				33,9	33,9	12,5	8,9	10,7		
	موافق	1,25	3,74	الإجمالي						

من الجدول رقم (18) يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي إلى الفئة [3,40- 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وقد جاءت عبارة "التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة في ميدان العمل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري 1,276، وثانياً جاءت عبارة "محاولة تخفيف ضغوط العمل" بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 1,317. وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "عدالة وموضوعية نظام الحوافز المعتمد" وكان وسطها الحسابي 3,68 وانحراف معياري 1,35، وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد العمل التحفيز نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,74 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد التمكين الإداري على التحفيز في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أما الانحراف المعياري فكان 1,25 والملاحظ من قيمة الانحراف المعياري هو وجود تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ويمكن تفسير ذلك في كون أن هذا البعد يهتم بالتحفيز والمحفز لفرد أو جماعة قد لا يكون محفز للآخرين و هذا ما تسبب في تشتت الإجابات بحيث كلٌ جاوب على حسب الزاوية ووجهة النظر التي يرى أنها تحفزها.

الجدول 19: تحليل عبارات بعد الاتصال الفعال.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارة	رقم العبارة
				بشدة	بشدة		بشدة	بشدة		
				التكرار						
النسبة										
3	موافق	1,132	3,75	13	28	8	2	5	امتلاك البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	25
				23,2	50	14,3	3,6	8,9		
2	موافق	1,125	3,84	16	26	7	3	4	توفر نظام معلومات فعال	26
				28,6	46,4	12,5	5,4	7,1		
4	موافق	1,120	3,73	13	27	8	4	4	سهولة النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات	27
				23,2	48,2	14,3	7,1	7,1		
1	موافق	1,058	3,84	12	34	3	3	4	امتلاك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال	28
				21,4	60,7	5,4	5,4	7,1		
	موافق	1,04	3,79	الإجمالي						

من الجدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وقد جاءت عبارة "امتلاك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري 1,058، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "توفر نظام معلومات فعّال" وكان وسطها الحسابي 3,84 وانحراف معياري 1,125، وثالثاً جاءت عبارة "امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 1,132 وبمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 1,120 كانت في المرتبة الرابعة العبارة "سهولة النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات" وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد الاتصال الفعّال نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,79 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن التمكين الإداري يركز على الاتصال الفعال في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أما الانحراف المعياري فكان 1,04 وهو يدل على وجود بعض تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول 20: تحليل أبعاد التمكين الإداري.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
تفويض السلطة	3,49	0,78	موافق	5
العمل الجماعي والفرقي	3,76	810,	موافق	2
التدريب	3,71	960,	موافق	4
التحفيز	3,74	1,25	موافق	3
الاتصال الفعال	3,79	1,04	موافق	1
الإجمالي	3,70	0,88	موافق	

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع الإبداع التنظيمي كان بدرجة موافق بحيث كانت المتوسط الحسابي 3,70 ينتمي إلى الفئة [3,40- 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث يرى أفراد العينة بأن التمكين الإداري في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك يرتكز على الترتيب على كل من الاتصال الفعال والعمل الجماعي والفرقي والتحفيز والتدريب وتفويض السلطة، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0,88 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات التمكين الإداري.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالإبداع التنظيمي أو التمكين الإداري.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول 21 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	26,050	1	26,050	83,953	0,000 ^b
الخطأ	16,756	54	0,310		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0,743	0,322	3,309	0.025	
التمكين الإداري	0.775	0.085	9,163	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,780)، معامل التحديد: (R ² =0,609)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (83,953) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,780 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,609 وهذا يعني أن 60,9% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري تعود إلى تغيرات حاصل في التمكين 39,1% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t: 9,163 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول توجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 22: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	21,245	1	26,245	53,208	0,000 ^b
الخطأ	21,561	54	0,399		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	sig مستوى الدلالة	الثابت
الثابت	0,823	0,391	2,103	0,040	
تفويض السلطة	0,797	0,109	7,294	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,704)، معامل التحديد: (R ² =0,496)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (53,208) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد تفويض السلطة على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T : 7,294) بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وتشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل تفويض السلطة و المتغير التابع الإبداع التنظيمي هي 0,704 حيث فسر البعد تفويض السلطة 49,6% من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي و الفرقى على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 23 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	27,245	1	27,245	94,551	0,000 ^b
الخطأ	15,560	54	0,288		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	0,344	0,343	1,003	0,320	
العمل الجماعي و الفرقى	0,868	0,089	9,724	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,798)، معامل التحديد: (R ² =0,636)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (94,551) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد العمل الجماعي و الفرقى على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده العمل الجماعي و الفرقى على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T: 9,724) بمستوى دلالة Sig " 0,000 " و تشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد العمل الجماعي و الفرقى 63,6% من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي و الفرقى على الإبداع التنظيمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذا دلالة معنوية للعمل الجماعي و الفرقى على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التدريب على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 24: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	22,721	1	22,721	61,089	0,000 ^b
الخطأ	20,085	54	0,372		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	sig مستوى الدلالة	
الثابت	1,135	0,327	3,472	0,001	
التدريب	0,666	0,085	7,816	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,729)، معامل التحديد: (R ² =0,531)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (61,089) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد التدريب على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T : 7,816) بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و تشير قيمة الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل التدريب و المتغير التابع الإبداع التنظيمي هي 0,729 حيث فسر البعد التدريب 53,1% من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتدريب على الإبداع التنظيمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

خامساً: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	21,078	1	21,078	52,385	0,000 ^b
الخطأ	21,728	54	0,402		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	1,795	0,269	6,573	0,000	
التحفيز	0,493	0,068	7,238	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,702)، معامل التحديد: (R ² =0,492)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (52,385) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد التحفيز على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T: 7,238) بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و تشير قيمة الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل التحفيز و المتغير التابع الإبداع التنظيمي هي 0,702 حيث فسر البعد التحفيز 49,2% من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتحفيز على الإبداع التنظيمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سادساً: الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعّال على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 26: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	18,374	1	18,374	40,611	0,000 ^b
الخطأ	24,431	54	0,452		
الإجمالي	42,806	55			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	1,513	0,341	4,439	0,000	
الاتصال الفعّال	0,553	0,087	6,373	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,655)، معامل التحديد: (R ² =0,429)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (40,611) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة ، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الاتصال الفعّال على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الفعّال على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T :6,373) بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، و تشير قيمة الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل الاتصال الفعّال و المتغير التابع الإبداع التنظيمي هي 0,655 حيث فسر البعد الاتصال الفعّال 42,9% من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² ، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للاتصال الفعّال على الإبداع التنظيمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال الفعّال على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات و تتمثل هذه النتائج في:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 و وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين البعد تفويض السلطة و الإبداع التنظيمي ، و يمكن تفسير إلى أنه إدارة المؤسسة محل الدراسة تمنح لموظفيها كامل الصلاحيات و السلطات الكاملة في انجاز مهام وظائفهم و تثق في قدرتهم على أداء مهامهم و هو ما يمنح الموظفين مساحة من الحرية التي قد تساعده على ابتكار أساليب عمل جديدة وحل المشكلات بطرق غير معتادة مما ينمي من مستوى الإبداع في المنظمة

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي و الفرقى على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05 وكذلك وجود ارتباط موجب و قوي بين العمل الجماعي و الفرقى الإبداع التنظيمي ، و يمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي و المشترك بين الأفراد و الجماعات في المنظمة و التعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات و المهارات يتم الوصول إلى حلول سريعة وناجعة للمشكلات في المنظمة و كذلك تكامل مهارات فريق العمل الواحد من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات و ابتكار لأساليب عمل جديدة تمكن من تعزيز الإبداع على مستوى المنظمة

و فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة و التي أكدت نتائج اختبارها وجود تأثير معنوي للتدريب على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05 و كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين بعد التدريب و الإبداع التنظيمي و قد نفسر إلى حرص إدارة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة و توفير الدورات التدريبية و التكوينية لفائدة موظفيها حيث أظهرت نتائج تحليل خصائص أفراد العينة بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة خاضوا على الأقل دورة تدريبية واحدة و هذا بالتأكيد ما أسهم في اكساب العاملين مهارات و قدرات جديدة و عزز من مهاراتهم و إمكانياتهم بما يمكنهم من تطوير أنفسهم و قدراتهم في ابتكار وسائل و طرق جديدة لإنجاز مهامهم ما يعزز الإبداع في المنظمة

و قد أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود تأثير معنوي لبعد التحفيز على المتغير التابع الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وكذلك وجود ارتباط موجب و قوي بين التحفيز و الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المديرية تعمل على تقدير و الاعتراف بالجهود المبذولة من طرف موظفيها و يظهر ذلك في أغلب أفراد العينة نالوا على الأقل ترقية واحدة بل هناك من نال أكثر من 5 ترقية و كذلك من خلال سعي إدارة المديرية إلى ضمان نظام عادل للمكافآت ما يعزز من قدرات الموظفين

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

واعتزازهم بعملهم ما يجعل لديهم حساسية للمشكلات و استجابة لحلها و ابتكار طرق عمل جديدة و بالتالي القدرة على الرفع من مستويات الإبداع في المنظمة

و فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة و التي أكدت نتائج اختبارها وجود تأثير معنوي للاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05 و كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين بعد الاتصال الفعال و الإبداع التنظيمي و قد نفسر إلى حرص إدارة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك على توفير نظام اتصالات فعال يسمع بانسياب المعلومات و الأفكار في الوقت و الكم المناسب بما يساعد الموظفين انتاج أفكار جديدة تساعده في حل المشكلات التي تواجه المنظمة بطرق إبداعية

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة و هذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها كل الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة

المبحث الرابع : الاستنتاجات والاقتراحات

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه الدراسة بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي قد تساعد المنظمة في خلق الإبداع و كذلك بتوفير أقصى درجات التمكين لموظفيها

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية و التي تخص كلى المتغيرين وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وأراء مختلف الباحثين ، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي و التمكين الإداري داخل مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

أولاً : النتائج النظرية

- مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة التطورات الفكرية الإدارية .
- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية و زويا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوماً له، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقبالية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- تدعوا فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من اجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، و التشجيع على العمل الجماعي و التبادلي بين أفراد و الجماعات .

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين وكذلك استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتطلب تكاثف جهود جميع أطراف في المؤسسة.

-الخلاف لا زال قائماً بين الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي حول مفهوم الإبداع التنظيمي و علاقته بالمفاهيم التنظيمية المرتبطة به مثل الابتكار و الاختراع..

- يعد موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز الاهتمامات للمنظمات لأجل نجاحها وتميزها وذلك تناولنا لأهميته في تحقيق و دعم الميزة التنافسية .

- الإبداع التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى له مجموعة من المفاهيم والعناصر الأساسية التي تحكمه وتوضح مفهومه وتتمثل في خصائصه ومبادئه، أبعاده المتعددة، مستوياته، مراحلها، ومعوقاته وأساليب تنميته

- أن العاملين عندما يتم إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، يكونون أكثر إبداعاً و تجديداً في الأفكار و أساليب العمل

- فرق العمل تدعم الإبداع التنظيمي، فالعمل بشكل جماعي، يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كجماعة و فريق أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع التنظيمي. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند اعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

- يسمح الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المنظمة.

ثانياً : النتائج التطبيقية:

- إن الذكور في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك يمثلون غالبية العاملين و هذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المديرية التي يكون له اثر ايجابي على أداء المنظمة
- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات وهذا نعتبره عنصراً ايجابياً، قد يسهم في زيادة كفاءة و مردودية المنظمة.
- غالبية العاملين في مديرية الصيانة من ذوي الخبرات المهنية المعتبرة يجب الاستفادة منها و استغلالها.
- إن المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي ، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي مقبولة و كانت اجابات المبحوثين حولها متوافقة و غير متشككة

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.88).
- أظهرت الدراسة أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ب بسكرة يميلون إلى الموافقة على أن للتمكين الإداري أثراً على الإبداع التنظيمي وذلك من خلال الأبعاد المكونة للتمكين الإداري والتي هي لها تأثير على الإبداع التنظيمي و هي على التوالي حسب موسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:
الاتصال الفعال : أظهرت النتائج على أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للاتصال الفعال أثر على الإبداع التنظيمي وهذا من خلال أن المديرية تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ما يسهل الاتصال بين الوحدات الإدارية بشكل يسمح النفاذ للمعلومات في الوقت وبالكم المناسبين حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (1.04).
- **العمل الجماعي و الفرقي** : أظهرت النتائج أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ب بسكرة يميلون إلى الموافقة على أن للعمل الجماعي و الفرقي أثراً على الإبداع التنظيمي و هذا من خلال تشجيع المديرية على العمل الجماعي الهادف بين الأفراد و الجماعات و دعمها للتعاون بين مختلف تشكيلات العمل بما يسمح بنقل و تبادل الخبرات و المعارف و تكامل المهارات حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76) والانحراف المعياري (0.81).
- **التحفيز** : أظهرت النتائج أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ب بسكرة يميلون إلى الموافقة على أن للتحفيز أثراً على الإبداع التنظيمي و هذا من خلال تقدير جهود العاملين من قبل أن إدارة المديرية وعملها على وضع برنامج للمكافآت و التعويضات يكون عادل و موضوعي . حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (1.25).
- **تدريب** : أظهرت النتائج على أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن لتحديد الاحتياجات و وضع برامج تدريبية واضحة و إتاحة فرص التعلم الفردي و الجماعي من قبل إدارة المديرية أثر على الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.96)
- **تفويض السلطة** : أظهرت النتائج أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ب بسكرة يميلون إلى الموافقة على أن لتفويض السلطة أثراً على الإبداع التنظيمي غير انهم يرون أنه الأقل تأثيراً من بقية الأبعاد الأخرى للتمكين الإداري بحيث أنهم محايدون في كونهم لديهم القدرة على المبادرة في حل المشكلات دون الرجوع للإدارة و كذلك في مشاركتهم في اتخاذ القرارات في حين أن الإدارة تعطيهم و توفر لهم كامل الصلاحيات و تثق في قدرتهم لإنجاز مهامهم ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.78).
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ن و كذلك وجود أثر ذو دلالة

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"

إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لأبعاد التمكين (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الفعال) على الإبداع التنظيمي .

• أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغير المستقل التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة وكذلك أن ما نسبته 60,9 % من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي تعزى إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري و 39,1% الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة

المطلب الثاني : اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- منح إدارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.

- تقدير العاملين و الإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع و إتاحة لهم قدر كافٍ من الحرية و الاستقلالية لابتكار و تحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا و تشجيع الرقابة الذاتية على الأداء و تجنب تصيد الأخطاء و اعتبارها فرصاً للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و يجعلهم يتنافسون في استحداث طرق و اساليب غير مألوفة في أداء العمل .

- على المنظمات التي تسعى إلى على الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لمفهوم التمكين أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية و يرتبط بتقييم عادل للأداء و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب ، وكذلك العمل على تقليص المستويات الإدارية و السعي وراء إزالة المعوقات التي تحد من تمكين كلها خطوات تشكل أساساً لنجاح التمكين . و يضاف إلى ما سبق تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكنهم من تولي مهام إضافية .

- إلى جانب ذلك العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والتجديد وتقبل التغيير وتوسع إليه.

العمل على تبني الأفراد المبدعين و تنمية إبداعاتهم و يكون ذلك من خلال تشجيع المبدعين و تحفيزهم مادياً و معنوياً و توفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق إبداعية و إشعارهم بالأمان مما قد يترتب من إبداعاتهم من مخاطر و اعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم .

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وأما بالنسبة للدراسات المستقبلية:

- نظرا لثراء مفهومي التمكين و الإبداع و إمكانية تأثيرهما و تأثيرهما على العديد من العوامل و المتغيرات التنظيمية و لكون دراستنا هذه اقتصرت على تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة الأبعاد فإننا نوصي بـ :
 - ✓ دراسة العلاقة بين التمكين و الإبداع التنظيمي من خلال الاعتماد على مجموعة أبعاد أخرى غير تلك التي اعتمدنا عليها .
 - ✓ ربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، سلوك المواطنة ، تحسين الأداء المنظمي
 - ✓ ربط الإبداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كتسيير المهارات ، القيادة التحويلية ، التعلم التنظيمي ، إدارة المعرفة
 - ✓ إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول التمكين و الإبداع في المؤسسات الصناعية و خاصة المؤسسات ذات طابع الخدمة العمومية

الختاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في شركة سوناطراك مديرية الصيانة بولاية بسكرة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية اما الثاني فقد اشتمل على متغير الإبداع التنظيمي بأبعاده و المتمثلة في توافر القدرات الإبداعية و تبني الأفكار الإبداعية أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير التمكين الإداري بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، العمل الجماعي و الفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، و هذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات و بعدها قمنا بالمعالجات الاحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج.

و على ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ، ومنه نستطيع القول بأن مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة تقوم بتمكين موظفيها و تعمل على تدعيم ذلك من خلال بتقنتها في موظفيها بموظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة و تشجع العمل الجماعي الهادف بين الفرق و الأفراد و التعاون وتبادل التجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتوضيح البرامج التدريبية و الاعتراف بالمجهود و تقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل و موضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات و نظام اتصال يسمح بالنفاد للمعلومات كل هذا في سبيل دعمها و تعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات و ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ العمال المطلوبة منهم.

المراجع

أولاً : الكتب

- محمد حسن محمد حمادات (2007): **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- على صالح أحمد ومطلق الدوري زكرياء (2008): **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يحيى سليم ملحم (2009): **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
- حسين الحرير (2009): **السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى
- جمال خير الدين (2009): **الإبداع الإداري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى.
- مؤيد الساعدي (2010): **"السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- خيضر كاضم (2011): **"السلوك التنظيمي"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- أحمد عريقات وآخرون (2011): **"قضايا إدارية معاصرة"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- محمود حسين الوادي (2012): **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2013): **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

ثانياً : المذكرات و الأطروحات

- حاتم علي حسن رضا (2003): **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- محمد مطر الزيدانيين (2006): **اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة ، الأردن .

- حسين أحمد الطراونة (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد بن علي بن حسن (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم (2009): أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونورا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- وفيق عطية توفيق العجلة (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رزق الله حنان (2010): أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- محمد بن إبراهيم محمد الأصقه (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- خالد ذيب حسين أبو زيد (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- سمية بروبي (2011): دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- مؤيد أحمد صادق مسعود (2012): درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية

العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- محمد مانع علي القحطاني (2013): **التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
 - هجيرة بودرهم (2013): **أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "برناوي عمر"**، مذكرة شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
 - علي عبد الله علي الأحمري (2014): **التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
 - ¹محمد بن مسفر الشمراني (2014): **"المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية لأحوال المدنية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - منى عبد الهادي المرشد (2014): **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - محمد سعود بن حاضر (2014): **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ثالثاً : الدوريات و المجلات و الملتقيات العلمية**
- أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال (2008): **درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة "**، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن.
 - أكرم الياسري وأمل عبد الحميد (2008): **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق.
 - أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة (2009): **التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن.
 - جواد محسن راضي (2010): **التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

- علي الضالعين (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، الأردن
- أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين (2011): مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن.
- طلال نصير ونجم العزاوي (2011): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- أوسرير منور وكواش زهية (2011): الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- فلاق محمد وين نافلة قدور (2011): أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- محمد لمين مراكشي (2011): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- دراج عفيفة ودراج نبيلة (2011): الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- فلاح محمد (2011): أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- بلال جاسم القيسي وآخرون (2011): "أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 06، العراق.
- زيد الخير ميلود وبن برطال عبد القادر (2011): أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- صفاء جواد عبد الحسين (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق.
- محمد قرشي وسارة مرزوق (2013): "إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

تحية طيبة و بعد.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ، وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة ببسكرة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة 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.

علما اننا نعني بالتمكين الإداري تفويض كل الصلاحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسب وبيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكياً و فنياً و مهارياً لأداء العمل و الثقة فيهم. أما الإبداع التنظيمي فيعني القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمتل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى.

الطالب/ قديري أحمد معراج

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مديريةية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة ، حتى يمكن تفسير و تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ما بعد التدرج (مهندس)
المجال الوظيفي :	<input type="checkbox"/> الانتاج و التموين	<input type="checkbox"/> المحاسبة و المالية	<input type="checkbox"/> الموارد البشرية	
العمر :	عدد سنوات الخبرة المهنية:	عدد الدورات التكوينية:	عدد الترقيات	

القسم الثاني: الإبداع الإداري.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لإبراز الجوانب التي يستند عليها الإبداع التنظيمي، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

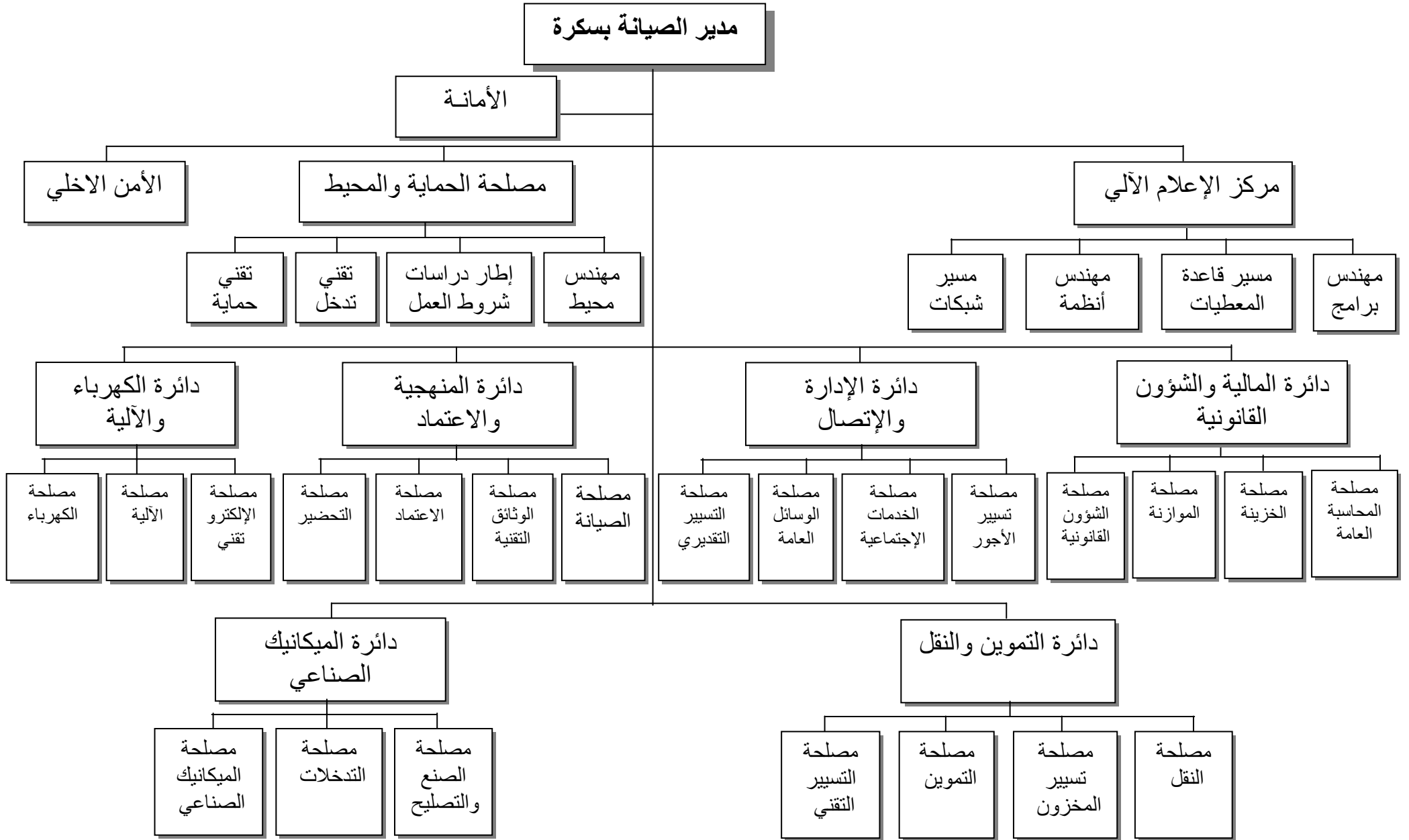
ب	أبعاد الإبداع التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يستند الإبداع التنظيمي على مدى توفر القدرات الإبداعية من خلال ما يلي:						
1	امتلاك العاملين لمهارات الحوار و القدرة على الإقناع					
2	السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات					
3	تمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة					
4	استعداد العاملين لتكثيف أساليب العمل مع المستجدات و المتغيرات					
5	حرية تداول ونقل و التجارب بين الأفراد					
يستند الإبداع التنظيمي على مدى تبني الأفكار الإبداعية من خلال ما يلي:						
6	قبول و تبني الاقتراحات المقدمة					
7	تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية					
8	إتاحة فرص اختبار الأفكار الجديدة					
9	دعم التنافس بين الأفراد و الجماعات					
10	تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات					

القسم الثالث: التمكين الإداري.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي من خلال كل من: تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لتفويض السلطة تأثير على الإبداع التنظيمي وفق ما يلي:							
11	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام						
12	الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام						
13	المبادرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة						
14	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات						
للعمل الجماعي و الفرقي تأثير على الإبداع التنظيمي وفق ما يلي:							
15	التشجيع على العمل الجماعي الهادف						
16	دعم التعاون بين الأفراد و الجماعات						
17	نقل و تبادل المهارات الناجحة بين الفرق و الجماعات						
18	تكامل و انسجام المهارات الفردية و الجماعية						
للتدريب تأثير على الإبداع التنظيمي وفق ما يلي:							
19	وضوح البرامج التدريبية للعاملين						
20	تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة						
21	إتاحة فرص التعلم الفردي و الجماعي للعاملين						
للتحفيز تأثير على الإبداع التنظيمي وفق ما يلي:							
22	التقدير و الاعتراف بالجهود المبذولة في ميدان العمل						
23	عدالة وموضوعية نظام الحوافز المعتمد						
24	محاولة تخفيف ضغوط العمل						
للاتصال تأثير على الإبداع التنظيمي وفق ما يلي:							
25	امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات						
26	توفر نظام معلومات فعال						
27	سهولة النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات						
28	امتلاك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال						

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra