

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

زوجي وأبنائي

إلى الوالدة والوالد

إلى أخي و أخواتي

إلى كافة أقاربي صغارا و كبارا.

إلى زميلاتي في دفعة تسيير الموارد البشرية

2016-2015

إلى كل من يعرف سهام فرج

من قريب أو بعيد.



الشكر والعرفان

لله عز وجل الحمد والشكر على إعانتة لي في إنجاز عملي هذا.

كما أقدم جزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "صولح سماح"

على دعمها وصرامتها معي واللذان ساعداني كثيرا في إنجاز

بحثي رغم صعوبة ظروفني وأتمنى لها التوفيق في حياتها

ولأنسى الأستاذ "بلحسن علي" على مساندته لي

أشكر كثيرا صديقتي وأختي "زكري رحيمة"

و أختي حسيبة على مساعدتها وصبرها

كل من ساعدني من قريب أو بعيد

وكل أساتذتي الكرام

كل أفراد الكلية

شكراً

فرج سهام

ملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين والإبداع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما هدفت إلى اختبار دور التمكين في دعم الإبداع لدى الأساتذة بالكلية. احتوى نموذج الدراسة على بعدين للتمكين، التمكين الإداري والذي يحتوي بدوره على خمسة أبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التحفيز والتدريب)، والتمكين النفسي والذي احتوى على كل من (التأثير، الكفاءة، الاستقلالية ومعنى العمل)، أما فيما يخص الإبداع فقد احتوى ستة أبعاد تمثلت في (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل والمخاطرة). تكون مجتمع الدراسة من كل الأساتذة في الكلية وعددهم 188 أستاذ، لكن تم اعتماد طريقة "العينة العمدية" حيث وزعت 100 استمارة، استرجعت 57 استمارة أي ما نسبته 57%، استخدم برنامج SPSS v.17.0 لتحليل الاستمارات.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها عدم وجود دور للتمكين في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهذا راجع لعدم توفر مستوى مقبول للتمكين الإداري. حيث أن أغلب الأساتذة محايدين حول مشاركة الإدارة لهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وبالكلية ككل وغياب التحفيز والتدريب المناسبين. هذا ما يثبت عدم وجود اختلاف بالشعور بالتمكين النفسي بين الأساتذة إلا فيما يخص الاهتمام بالكلية وعمل الآخرين، وكذا عدم اهتمامهم بالمحيط الخارجي وتقديم حلول جديدة للكلية. بالتالي على إدارة الكلية تحسين مستوى تمكين الأساتذة حتى تستفيد قدر الإمكان من أفكارهم وإبداعاتهم في تحسين عمل الكلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، التمكين النفسي، الإبداع.

Résumé

Cette étude visait à déterminer le niveau de l'empowerment et de la créativité à la faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de la gestion à l'université de Mohamed Khider -Biskra. Elle visait également à tester le rôle de l'empowerment dans le soutien de la créativité chez les professeurs de la faculté. La population étudiée est composée de tous les professeurs de la faculté qui représentent 188 enseignants. On a choisi l'échantillon accessible et on a arrivé à distribuer 100 questionnaires et on a récupéré 57 questionnaires. Ils sont analysés avec SPSS v.17.0 pour déterminer les relations entre les différents facteurs.

L'étude a révélé une série de résultats notamment l'absence du rôle de l'empowerment dans le soutien de la créativité des professeurs de la faculté, et cela est dû à l'absence d'un niveau acceptable d'empowerment structurel qui le confirme la plupart des professeurs par leurs réponses neutres concernant la participation à la prise des décisions relatives. Aussi l'absence de motivation et de formation propre aux besoins des enseignants. L'étude propose que la faculté doit développer le niveau d'empowerment des enseignants pour bénéficier de leurs idées et leurs créativité à fin d'améliorer la performance de la faculté.

Mots clés: Empowerment, Empowerment structurel, Empowerment psychologique, Créativité.

Abstract

This study aimed to identify the level of empowerment and creativity in the faculty of economics, commercial, and management sciences at Mohamed Khider University –Biskra. The study also aimed to test also the role of empowerment in supporting the creativity among professors. The population of the study is the teachers of the faculty which represent 188 teachers. The data were gathered through a survey where we have distributed 100 questionnaires and we have received 57 responses. The data were analyzed using SPSS v.17 to determine the interactions between the variables.

The study found a range of results most notably the lack of the role of empowerment in supporting creativity among the teacher of the faculty. Based on the neutral responses of the teacher, there is no acceptable level of structural empowerment which is a result of lack' of participation in the decision making process and lack' of appropriate motivation and training. These also prove the lack of psychological empowerment. The study suggests that the faculty should improve the level of empowerment to benefit from the ideas and creativity of the teachers to improve the performance of the faculty.

Key words: Empowerment, Structural empowerment, Psychological empowerment, Creativity.

الفهرس

الإهداء

شكر وعرافان

ملخص بالعربية

ملخص بالفرنسية

ملخص بالإنجليزية

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أ-ل

مقدمة

الفصل الأول: التمكين

02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين
03	المطلب الأول: تعريف التمكين والفرق بين التمكين ومفاهيم أخرى
08	المطلب الثاني: أهمية التمكين ومراحل التاريخة
20	المطلب الثالث: دواعي تبني التمكين، مبادئه وأبعاده
28	المبحث الثاني: عملية التمكين
28	المطلب الأول: متطلبات تطبيق التمكين ومستوياته
32	المطلب الثاني: أساليب التمكين وخطوات تطبيقه
37	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين والانتقادات الموجهة لاستراتيجية التمكين
41	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإبداع وعلاقته بالتمكين

43	تمهيد
44	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع
44	المطلب الأول: تعريف الإبداع وتمييزه عن مفاهيم متداخلة معه
47	المطلب الثاني: أهمية الإبداع وخصائصه
48	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع وصفات الشخصية المبدعة
53	المبحث الثاني: عملية الإبداع لدى العاملين
53	المطلب الأول: مستويات الإبداع وأنواعه
57	المطلب الثاني: مراحل الإبداع والأساليب تنمية
62	المطلب الثالث: معوقات الإبداع لدى العاملين
65	المطلب الرابع: علاقة التمكين بدعم الإبداع لدى العاملين
71	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -

73	تمهيد
74	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة
75	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي
78	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
90	المطلب الثاني: الدراسة الميدانية
96	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
96	المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

97	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)
109	المطلب الثالث: اختبار التجانس t -Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس
111	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
113	المطلب الخامس: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية
116	خلاصة الفصل الثالث
117	خاتمة
119	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
31	تسلسل ومستويات التمكين	02
45	الترابط بين الإبداع والابتكار	03
54	مستويات الإبداع	04
69	التمكين النفسي في مكان العمل	05
77	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	06
84	منحني يوضح خضوع متغير التمكين للتوزيع الطبيعي	07
85	منحني يوضح خضوع متغير الإبداع للتوزيع الطبيعي	08
85	منحني يوضح خضوع بعد التمكين الإداري للتوزيع الطبيعي	09
86	منحني يوضح خضوع بعد التمكين النفسي للتوزيع الطبيعي	10
86	منحني يوضح خضوع بعد الحساسية للمشكلات للتوزيع الطبيعي	11
87	منحني يوضح خضوع بعد المرونة للتوزيع الطبيعي	12
87	منحني يوضح خضوع بعد الأصالة للتوزيع الطبيعي	13
88	منحني يوضح خضوع بعد الطلاقة للتوزيع الطبيعي	14
88	منحني يوضح خضوع بعد القدرة على التحليل للتوزيع الطبيعي	15
89	منحني يوضح خضوع بعد المخاطرة للتوزيع الطبيعي	16
89	العلاقة الموجبة بين التمكين والإبداع	17
92	مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية)	18
92	مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية)	19
93	مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية)	20
93	مخطط يوضح الخبرة لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية)	21
94	مخطط يوضح الرتبة لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية)	22

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مقارنة بين التمكين وتفويض السلطة	01
27	الارتباط العملي بين التمكين النفسي والإداري	02
56	أنواع الإبداع	03
57	نماذج مراحل العملية الإبداعية	04
76	تعداد أساتذة الكلية حسب الرتبة	05
79	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد	06
80	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد	07
80	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الأول التابعة له	08
81	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني التابعة له	09
81	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثالث التابعة له	10
81	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الرابع التابعة له	11
82	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الخامس التابعة له	12
82	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد السادس التابعة له	13
83	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	14
83	معاملتي skewness و Kurtosis	15
90	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة)	16
96	نتائج تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (ملاءمة) النموذج	18
97	اختبار مستوى الدلالة Bêta	19
98	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التمكين الإداري)	17
100	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التمكين النفسي).	20
102	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الحساسية للمشكلات)	21

103	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (المرونة)	22
104	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (الاصالة)	23
105	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (الطلاقة)	24
106	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الخامس (القدرة على التحليل)	25
107	يوضح الإجابة عن سؤال البعد السادس (المخاطرة)	26
109	جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة	27
110	اختبار التجانس t -Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس	28
111	معامل الارتباط بين أبعاد التمكين وأبعاد الإبداع	29
113	تحليل الأثر R square	30

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين

مقدمة:

نتيجة للتطورات التي شهدتها الإدارة ومهاراتها وتقنياتها خلال السنوات العشرين الأخيرة وكذا المنافسات المحلية والعالمية والسعي وراء تحقيق الميزة التنافسية، نتج عنها العديد من المفاهيم والمهارات الجديدة التي ظهرت كثمرة لتطوير مفاهيم الإدارة والجودة والتحسين المستمر للأفراد وفرق العمل المبدعة، وذلك من خلال إعطاء أهمية كبيرة لأفكار العاملين ومهاراتهم ودراساتها ودعمها، ومن أهم هذه المفاهيم الجديدة نجد التمكين، والذي له أهمية كبيرة في دعم كفاءة الأداء وفعاليته والإنتاجية في المنظمات، بحيث يعمل التمكين على بناء الثقة بنفوس العاملين، كعامل أساسي من خلاله يمكن تحقيق كل من الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمؤسسة والإبداع وتخفيض تكاليف الرقابة وبناء العلاقات وتقوية الثقة بين العاملين والإدارة، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين أدى إلى وجود الشركات والمؤسسة الرائدة التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، وتشجعهم على المبادرة والإبداع.

يعد التمكين أداة فعالة لتطوير مهارات الأفراد العاملين في أداء عملهم من خلال إعطائهم درجة من السلطة والحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات في حدود الوظائف التي يمارسونها، هذه الثقة الممنوحة له تعطيه شعورا بأهمية المنظمة فيحسن من عمله، كما يساهم التمكين من التخلص من هرمية السلطة ومركزية القرارات، هذه الأخيرة قضت على تطور المؤسسات لما لا تراجعها، كما هو حال المؤسسات الجزائرية، مما يعمل على كسر الحواجز التنظيمية بين الإدارة والموظفين، ويشجعهم على التفكير والإبداع في العمل والخروج بمقترحات فعالة في أصعب الأوقات.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين وهذا المدخل ينجو نحو التطبيق أو الإدارة الفعلية ويتسم بالطبيعة العملية التي يمكن أن تكون مفيدة للأستاذ، أو الخبير، أو المدير، أو رجل الأعمال، أو الباحثين، كما أن الإبداع يلعب دورا هاما في وقتنا الحالي، فهو أساس عمل وقيام واستمرار المؤسسات، وعلى المؤسسة العمل على دعم الإبداع لدى العاملين، ومن هذه المنطلقات تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف على دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين.

مشكلة الدراسة:

إن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري، لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية، دون الحد من صلاحية الإدارة العليا، كما أن الإبداع هو أساس المورد البشري بحيث يجب على المؤسسة إتباع الطرق الممكنة لتنميته واستغلاله بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وبالتالي يمكن الخروج بالإشكالية التالية:

ما دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على مشكلة الدراسة تم تقسيمها للتساؤلات التالية:

- 1- ما مدى وجود التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 2- ما مدى وجود التمكين النفسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 3- هل يتمتع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإبداع؟
- 4- هل لبعده التمكين الإداري القدرة على دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 5- هل لبعده التمكين النفسي القدرة على دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 6- هل للتمكين ببعديه (الإداري والنفسي) القدرة على دعم أبعاد الإبداع (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 7- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقا للجنس؟

فرضيات الدراسة:

● الفرضية الرئيسية:

للتمكين دور في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

● الفرضيات الفرعية:

- 1- وجود مستوى مقبول للتمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 2- وجود مستوى مقبول للتمكين النفسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- 3- يتمتع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإبداع.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين بعد التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين بعد التمكين النفسي والإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الحساسية للمشكلات لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد المرونة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 8- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الأصالة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 9- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الطلاقة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد القدرة على التحليل لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 11- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد المخاطرة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 12- احتمالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقا للجنس.

نموذج الدراسة:

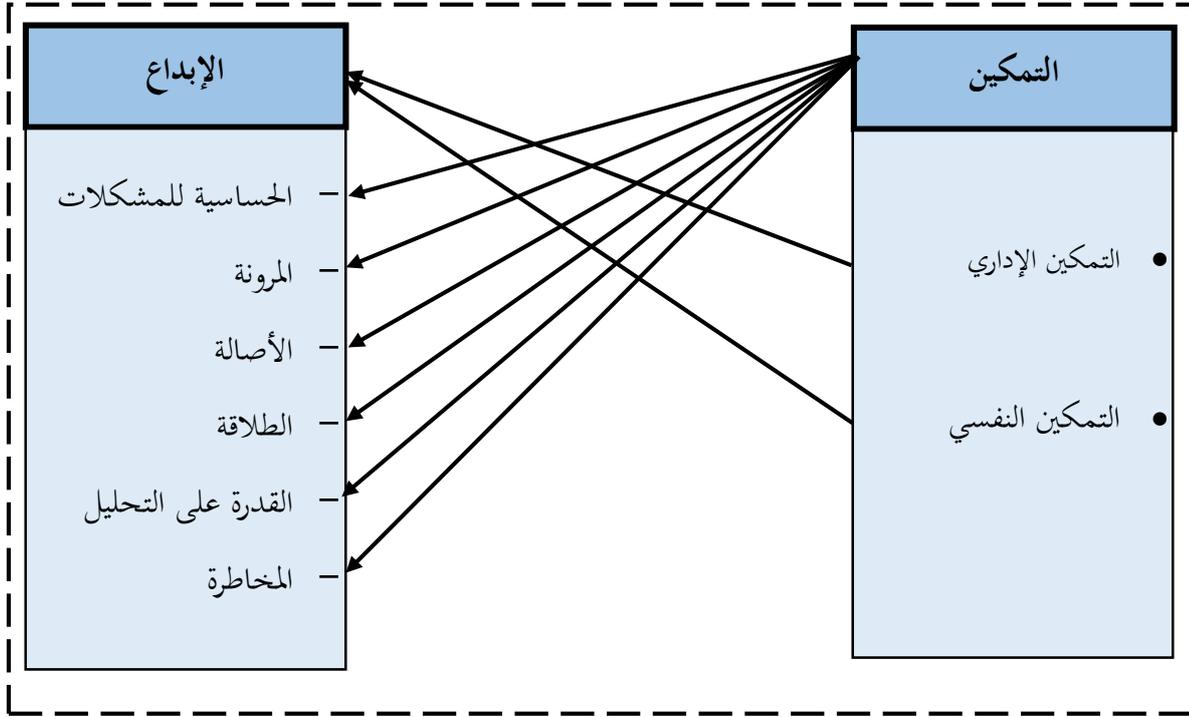
تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل التمكين: وهو منح الحرية والمسؤولية والقوة للعاملين في حدود الوظيفة، مما يعزز لهم الشعور بالكفاءة والثقة في قدراتهم، وبالتالي العمل تحسین وتطوير عملهم، وأبعاده هي (التمكين الإداري والتمكين النفسي). وذلك بالاعتماد على دراسة (برني لطيفة، 2014) "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعي دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"
- المتغير التابع الإبداع: وهو عملية عقلية وهي القدرة على إنتاج شيء جديد سواء كانت فكرة أو أسلوب أو منتج غير مألوف، وأبعاده هو (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المخاطرة والقدرة على

التحليل والربط)، وذلك بالاعتماد على دراسة (هيثم محمد العطار 2011) "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

وبالتالي سيكون نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تقديم مفاهيم حول التمكين وإبداع العاملين، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين.
- 2- معرفة مدى الوعي بالتمكين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3- معرفة مدى الاستفادة من إبداع العاملين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 4- البحث عن دور أبعاد التمكين (التمكين الإداري والتمكين النفسي) على دعم الإبداع لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أهمية الدراسة:

نلاحظ أهمية الدراسة من خلال:

1- أهمية الموضوع: وهو دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين، فالتمكين من أدوات الإدارة الحديثة، أما الإبداع فهو أساس قيام ونجاح المؤسسات وتكيفها مع التغيرات البيئية وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية. والتمكين من بين آليات دعم الإبداع.

2- الجانب العلمي: حيث نلاحظ وجود اهتمام كبير من قبل الباحثين بموضوع التمكين والإبداع، بكونها ستلفت نظر المنظمات المنافسة إلى ضرورة استخدام أسلوب التمكين في علاقات العمل، لما لهذا الأسلوب من أثر كبير في تشجيع الإبداع لدى العاملين، ومن ثم رفع أدائهم وحصد نتائج أفضل.

3- أما الأهمية الأكبر لهذه الدراسة هو معرفة مدى الوعي بأهمية التمكين ومدى الاستفادة من إبداع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالتالي أخذها للتدابير اللازمة للاستفادة من هذا التوجه الحديث.

تعريف مصطلحات الدراسة:

- **التمكين:** وهو توفير المناخ الملائم للعاملين لفهم معنى العمل والشعور بالحرية وبالتالي تنمية الشعور بقدرتهم على التأثير وزيادة كفاءتهم في العمل ودعم ذلك بتوفير الفرص والموارد والإمكانيات اللازمة.
- **التمكين الإداري:** هي منح المؤسسات لعاملاتها بعض أو كل الصلاحيات اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها وتسهيل الوصول إلى المعلومات والدعم، وذلك لإنجاز عملها بشكل أفضل.
- **التمكين النفسي:** هو الحافز الداخلي الجوهري والذي يقاس من خلال عدد من المدارك تشمل (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير)، التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم.
- **الإبداع:** عملية عقلية يتم من خلالها الاستثمار في الصعوبات، فجوات المعلومات، والعناصر الغائبة، وانحراف شيء ما، وإيجاد العلاقات وعمل تخمينات وصياغة فرضيات، هذه العملية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم، وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.
- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الشخص المبدع إدراك الازمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب أثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلقيها وتدعيم الإجابات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.
- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل لاتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعنى قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

- **الأصالة:** يقصد بها أن الشخص ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر الأفكار المحيطة به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة من عدمه، خضوعها للأفكار المتبادلة والمتعارف بها وخروجها عن التقليد وتمييزها، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون مفيدة وعملية
- **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما، في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة سابقة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- **القدرة على التحليل:** وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.
- **المخاطرة:** وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عنها.

منهج الدراسة:

بغية تحقيق أهداف دراستنا اعتمدنا على منهجين يتناسبان مع طبيعة الدراسة، وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث سنعتمد في إعداد الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأهم المراجع المفسرة للموضوع، أما الجانب التطبيقي فسنعتمد فيه على المنهج التحليلي بإتباع أسلوب الاستبيان وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الذي يساعدنا على استخلاص النتائج.

هيكل الدراسة:

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني، كان الفصل الأول بعنوان التمكين تضمن مبحثين تحدث المبحث الأول عن المفاهيم الأساسية للتمكين وألم بمجمل المفاهيم من مفهوم وأهمية... الخ، أما المبحث الثاني تطرق التمكين كعملية من أنواعه وخطواته... الخ. كما أن الفصل الثاني ضم مبحثين، عرضنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للإبداع وفي المبحث الثاني تناول الإبداع كعملية كما تطرقنا فيه إلى العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين. وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، حيث عرف المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وشمل المبحث الثاني كل من الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، وتطرق المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرض النتائج

التي توصلت إليها الدراسة وإعطاء الاقتراحات؛ بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط ونتائج ومقترحات الدراسة في الخاتمة وتقديم توصيات.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالتمكين:

1-1- دراسة (الزبدانين، 2006) بعنوان: "أثر التمكين في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (553) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تصورات الباحثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات الباحثين حول أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.
- أن هناك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)

2-1- دراسة (عريقات، 2010) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين ومعرفة متطلباته وكيفية تحقيقه، مع بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

كما هدفت أيضاً إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منها للأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام أداة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن تبني المنظمة تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعاً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمستويات، أن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها.

1-3- دراسة (ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني وطارق نائل هاشم، 2013) بعنوان:

"أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وتناولت الدراسة أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي هي: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي، كذلك تناولت الدراسة أربعة عناصر لتمكين العاملين النفسي وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير.

أما النتائج التي توصلت لها الدراسة هي:

- اختلف مدى توافر متطلبات التمكين الهيكلي في المنظمات، حيث جاء توافر متطلب المشاركة في المرتبة الأولى، يليه توافر متطلب تنمية السلوك الإبداعي، ثم توافر متطلب تفويض السلطة، وكان توافر تطوير الشخصية هو الأضعف.
- هناك إدراك من قبل العاملين بكونهم مكنين على الرغم من القصور في توفير بعض متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة كبيرة

1-4- دراسة (برني لطيفة، 2014) "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات

الاجتماعي دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين المؤسسات الاستشفائية العمومية.

أما نتائج هذه الدراسة فكانت:

- لا يوجد اختلاف ذوي دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الخاصة.
- لا يوجد اختلاف ذوي دلالة إحصائية لممارسة التمكين النفسي للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- لا يوجد اختلاف ذوي دلالة إحصائية لممارسة التمكين الإداري للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع لدى العاملين:

2-1- دراسة (السميري 2003) العنوان: "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العام دراسة

ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة".

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العام، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة، ومن أبرزها: عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير ، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد ، وعدم وضوح أهداف المنظمة ، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع الإداري لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي ، لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.

2-2- دراسة (الحقباتي 1997) العنوان: آثار المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، لدى الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات، المعلومات) على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حدٍ ما.
- إن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقياس نمط القيادة يعد أعلى من المتوسط قليلاً ، إلا أن هناك انخفاضاً في عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات.

- إن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية يعد أعلى قليلاً من المتوسط.

- إن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع لدى العاملين في الأجهزة الحكومية هي (القيادة، الحوافز المعنوية والإجراءات)، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لمتغير الحوافز المادية و متغير الاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري.

2-3- دراسة (البدراني، 2011) بعنوان: "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على هذه المعوقات.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

أن كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه الإبداع بالإضافة المعوقات المادية كضعف التمويل وكثرة الطلاب.

2-4- دراسة (همشري، 1994) بعنوان: معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على معوقات الإبداع لدى العاملين بالمكتبات المتخصصة في الأردن.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مقاومة التغيير، والحوافز، وتكاليف الإبداع، ومقاييس الإبداع والقوانين والأنظمة -على الترتيب- هي أهم معوقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النظرة إلى معوقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة، تعزى إلى نوع المؤسسة التي يعملون فيها، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الموضوع تعزى إلى (الجنس، والتخصص، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والعمر)

3- الدراسات المتعلقة التي تربط التمكين بالإبداع لدى العاملين

3-1- دراسة (المعاني وارشيدة، 2009) بعنوان: " التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من 295 موظفاً، واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) كمتغير مستقل، وأثر هذه المتغيرات على الإبداع الإداري.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية.

3-2- دراسة (هيثم محمد العطار، 2011) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على

إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.5%، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87% .

3-3- دراسة (شائع بن سعد القحطاني، 2011) بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في

المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)

هدفت هذه الدراسة على واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية ومعوقات تبنيه، كما هدفت إلى التعرف على مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ومعوقاته.

أما أهم النتائج التي تم التوصل إليها تكمن في:

- أفراد عينة الدراسة محايدون حول واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية.
- وجود معوقات تعيق تمكين العاملين في المنظمات الأمنية، من أهم هذه المعوقات اتصاف عملية اتخاذ القرار بالمركزية، محدودية فاعلية نظام الحوافز، ندرة مساحة المشاركة في اتخاذ القرار ونقص الدعم والامكانيات اللازمة لتشجيع العمل الإبداعي.
- ليس هناك حضور كلي للإبداع في المنظمات الأمنية، بحيث تتوفر مظاهر الإبداع فقط.
- وجود معوقات تعيق الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أهمها الانهماك بالأعمال الروتينية لعدم وجود متسعا من الوقت للإبداع، عدم تبني الإدارة الأفكار الإبداعية، ضعف نظام التحفيز على الإبداع.

3-4- دراسة (محمد ذيب المبيضين، 2008) بعنوان: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

أما أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتعليم العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

هناك من الدراسات السابقة من تناولت موضوعي التمكين والإبداع معاً، لكن ما نلاحظه أنهم اقتصرنا على الجانب الإداري فقط للتمكين أو الإبداع مثل دراسة كل من (المعاني وارشيدة، 2009)، (شائع بن سعد القحطاني، 2011)، (هيثم محمد العطار، 2011) و(محمد ذيب المبيضين، 2008) في حين أن دراستنا تناولت التمكين من شقيه الإداري والنفسي باعتبار غياب أحدهما يلغي فعالية الثاني، كما تناولت الإبداع بصفة عامة دون التركيز على الجانب الإداري، وهناك من الدراسات السابقة من تناول موضوع التمكين بشقيه الإداري والنفسي مثل دراسة (برني لطيفة، 2014) لكن ارتبط موضوع التمكين بموضوع آخر غير الإبداع.

الفصل الأول:

التحكيم

تمهيد:

يشهد ميدان الموارد البشرية بشكل مستمر مفاهيم واتجاهات حديثة تسهم في الرفع من قيمة المورد البشري واهميته للمؤسسة، حيث يمكن تبنيها والاستفادة منها للوصول الى وضع أفضل، ومن بين هذه الاتجاهات ما يعرف بالتمكين. اذ يعد هذا الاخير وسيلة وإدارة فعالة لتطوير مهارات الافراد العاملين في اداء اعمالهم للرفع من الانتاجية بما يحقق المكانة المميزة للمؤسسة. ورغم حداثة هذا المفهوم الا ان الكثير من المنظمات تسعى لضمان نتائجها والتي تعتمد على القيم الرفيعة للإدارة بما يتماشى مع العصر الحديث والذي يعطي اهتمام أكبر لفكر الانسان. ومن خلال هذا الفصل سيتم الإحاطة بجل المفاهيم المتعلقة بالتمكين والذي تم تقسيمه الى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول التمكين

المبحث الثاني: عملية التمكين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين.

يعتبر التمكين أحد الأساليب المهمة المتبعة من طرف المؤسسة والتي تبرز من خلالها القدرات والميزات الكامنة داخل مواردها البشرية والاستفادة منها قدر الامكان وتشجيعها على تطوير كفاءتها، حيث تم اثبات أهمية التمكين في العديد من الدراسات بالنسبة للمؤسسة والفرد والمجتمع ككل، وقبل الدخول في تفاصيل هذا الأسلوب سنحاول في هذا المبحث تعريفه وكما سنحاول التعرف على أهم مراحل تطوره وتبيان الاختلاف بينه وبين مفاهيم أخرى وأهم دواعي تبنيه ومبادئه وأبعاده.

المطلب الأول: تعريف التمكين والفرق بين التمكين ومفاهيم أخرى.

أولاً: تعريف التمكين.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة بل نتيجة تراكم مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري إذ تمت الإشارة الى أن تطور التمكين جاء من خلال المفهوم الياباني KAIZEN والتي تتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العلمية والإنتاجية والخدمية على حد سواء.¹

1- التمكين في القرآن الكريم: لقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم كثيراً نذكر منها:

• في سورة الحج، قال تعالى: >> الذين إن مكانهم في الأرض أقاموا الصلاة وءاتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الامور <<. ²

يعني بالتمكين في هذه الآية الإستخلاف في الارض والقوة المكتسبة من التمكين الممنوح لهم.

في حين جاء التمكين بمعنى التسخير في حدود معينة في الآيات التالية:

• في سورة يوسف، قال تعالى: >> وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين <<. ³

• في سورة الكهف، قال تعالى: >> إنا مكنا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سبباً << ⁴ (التمكين لذي القرنين).

¹- خطير كاظم حمود: منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص177.

²- القرآن الكريم: سورة الحج، الآية 41.

³- القرآن الكريم: سورة يوسف، الآية 56.

⁴- القرآن الكريم: سورة الكهف، الآية 84.

2- التمكين في اللغة: لقد جاء مفهوم التمكين في معجم لسان العرب لابن منظور أنه مصدر لفعل "مكّن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكنه من الشيء أي عل له عليه سلطانا وقدره وسهل له وليس عليه.¹

أما معجم محيط المحيط جاء الفعل "مكّن" الشيء معناه قواه ومتمنه ورسخه و"إستمكّن" من الأمر أي قدر عليه واستطاع وظفر به.²

نجد أن هذه التعاريف تدل بأن التمكين هو منح الحرية والقدرة والمساندة.

3- التمكين في الأدبيات الغربية:

لقد تعددت التعاريف حول التمكين من طرف الكتاب الأجانب وذلك حسب الاتجاه الذين ينظرون منه للتمكين نذكر منها:

عرفه GIBSON ET AL على أنه "عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الاعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد."³

عرفه "بلانشار" بأنه "الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم."⁴

عرفه CONGER and KANONGO بأن التمكين "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير رسمية لتوفير وتزويد الموظفين بالمعلومات الفعالة اللازمة."⁵

وقال SPRETZY بأن التمكين "عملية تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير."⁶

¹ ابن منظور محمد بن مكرم: معجم لسان العرب: عربي-عربي، المجلد الثالث عشر، دار صار، لبنان، 2010، ص 412.

² بطرس البستاني: قاموس محيط المحيط: عربي-عربي، المجلد الاول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، 1998، ص 859.

³ احسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص-ص 446-447.

⁴ شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الامنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2011، ص 15.

⁵ المرجع نفسه، ص 14.

⁶ جواد محسن راضي: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، جامعة القادسية، 2010، ص ص 62، 84، ص 63.

4- التمكين في المرجعيات الدولية:

- جاء في تقرير التنمية البشرية للعام 2010 أن التمكين هو تعزيز قدرة الإنسان على إحداث التغيير، وذلك من خلال منح الناس الحرية والتي تعتبر أساس التنمية البشرية.¹
- يرى البنك الدولي بأن التمكين هو عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد والجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية إلى رفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية للمؤسسة أو تنظيم ما.²
- إلا أن المفهوم الأكثر عمقا للتمكين يرتبط بمفهوم القوة ويؤثر على عاملين اساسيين هما:³
 - إمكانية تغيير هيكل القوة، فإذا كان هيكل القوة غير قابل للتغيير ومتجذرا في الاشخاص والمراكز، لا يمكن الحديث من البداية عن التمكين.

- إمكانية توسيع نطاق القوة، بحيث لا تأتي زيادة قوة طرف على حساب طرف آخر، أي لا تكون عملية صفرية.
- من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن الخروج بالتعريف التالي:

التمكين عملية يتم من خلالها منح الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدرتهم على التغيير والتحسين، ويلتزم هذا القضاء على كل مظاهر اللامساواة والتمييز والتهميش ومركزية القرارات والعقبات الرسمية.

ثانيا: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الاخرى:

1- التمكين وتفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محدودة من قبل الرئيس، الذي يمكن استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب

¹ - برنامج الامم المتحدة الانمائي: تقرير التنمية البشرية، الثروة الحقيقية للأمم: مسارات الى التنمية البشرية، ترجمة لجنة الامم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، يصدره برنامج الامم المتحدة الانمائي، الولايات المتحدة الامريكية، 2010، ص 66.

² - البنك الدولي www.worldbank.org

³ - اسد ايهم: التمكين للمرأة كمدخل للتمكين الاجتماعي، قدمت في الندوة العلمية بتنظيم مرصد نساء سوريا والنادي السرياني الأوثودوكسي، سوريا، ص 6.

المناطق بالموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف.¹ كما يمكن توضيح أوجه الاختلاف في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين التمكين وتفويض السلطة.

التمكين	تفويض السلطة
<ul style="list-style-type: none"> - إتاحة الفرص للمرؤوس ليقدر ويقرر. - تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق واسع ومتفق عليه. - النجاح ينسب الى الموظف الممكن والفشل مسؤوليته. - تتاح للموظف قيادة ذاتية. - المعلومات هي كل ما يتوفر للرئيس والمرؤوس. - إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج. - التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس. - تفويض السلطة في مجالات محددة لدرجة أقل عمقا. - تظل المسؤولية مسؤولية من فوض. - في التفويض يدار الموظف. - المعلومات المتاحة على قدر جزئية التفويض. - إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض. - التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2011، ص 15.

2- التمكين والمشاركة:

أما المشاركة فيرى "شيرمورhorn" "CHERMERHORN" أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها.

¹ - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص-ص 45-46.

واشراك الموظفين يعني الحصول على معيائهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج من هذه الاعمال.¹

إن الشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك لأن هذا العمل "يحمل توقيعي وأفكاري" لذا فان الموظف الممكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة.²

3- التمكين والاندماج:

ويقصد بالاندماج التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل الى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.³

4- التمكين والابداع:

يختلف التمكين عن الإبداع حيث التمكين لغويا يعني إعطاء السلطات والقوة والحكم وهو من الناحية الفنية لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة.⁴

كما يشار الى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، وذلك لا يكون الا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية الى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول "توم بيترس" و"وترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الابداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الاداء بحرية وشفافية.

1- المدهون موسى توفيق: "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، 1999، جدة، ص 77.

2- حمود خضير وروان الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 117.

3- المدهون موسى توفيق، مرجع سابق، ص 77.

4- المرجع نفسه، ص 77.

لذلك فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجاً سريع الاثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي ان نجحت ادت الى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم ان يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.¹

5- التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعمال في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن ادائه وانتاجيته.²

المطلب الثاني: أهمية التمكين ومراحله التاريخية:

أولاً: أهمية التمكين:

للمتمكين أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والفرد:³

1- بالنسبة للمنظمة:

1-1- رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت إليه وأكدت الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

1-2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن التمكين الإداري للعاملين وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذ يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

¹ ملحم مجي: التمكين كمفهوم اداري معاصر، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص، ص 278، 36.

² عبد الله بن عبد الرحمان ونورة بنت محمد الرشيد: مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الادارة العامة، المجلد 52، العدد الثاني، مارس 2012، ص 169.

³ محمد ذيب المبيضين: اثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية الاردن، 2008، ص-ص 17-18.

1-3- تحسين جودة السلع والخدمات: إن التمكين الإداري للعاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم الموظفين لطبيعة العمل، وبالتالي تقديم سلع وخدمات تتصف بأنها على درجة عالية من الاتقان والجودة.

1-4- تحقيق الميزة التنافسية: بحيث أن التمكين يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2- بالنسبة للفرد:

2-1- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين وبصفة أدق التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاماً تجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة الولاء والاحلاص من قبل العاملين لمنظمتهم.

2-2- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعوراً بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.

2-3- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقيمون به من عمل.

2-4- زيادة الدافعية للعاملين: أكدت دراسات عديدة مثل دراسة (LEE2005) أن هناك علاقة طردية بين دافعية العاملين والتمكين.

ثانياً: المراحل التاريخية لمفهوم التمكين:¹

1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة: تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

- نظرية الإدارة العلمية. - النظرية الإدارية. - النظرية البيروقراطية.

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

أما بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تايلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين. لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أبي الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا

¹ - ملحم يحيى: مرجع سابق، ص-ص 25-39.

التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تايلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طريفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي للعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها قيد أنامله، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً.

1-2- النظرية الإدارية:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker.

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها Peter Drucker أم الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

3-1- النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى. ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة. وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر

البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة؟ وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات؟ وهل تلي متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟ وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقياً بدلاً من هيكلتها عمودياً كما كان سائداً في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟

لم تنتظر هذه التساؤلات زمناً طويلاً، فقد بدأت تتفاعل منذ عام 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

2- الأساليب السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت. ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لماسلو، نظرية X and Y لـ دجلوس ماكغريغور (Douglas McGregor)، الشخصية البالغة لدى كرس آرغريس (Chris Argyris)

2-1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن أليكتريك (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 أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) 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.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المحددة 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 Ibraham Maslow للحاجات ونظرية X and Y لصاحبها Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال. وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار؛ لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل رقم واحد أعلاه.

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (Job Rotation) وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل (Job Enlargement) و إثراء العمل (Job Enrichment) ، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين. ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية.

2-2- نموذج الخصائص المحورية (Core Characteristics Model) يحدد في هذا النموذج كل من Greg Oldham وRichard Hackman خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

- تنوع المهام-عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
 - هوية الوظيفة-عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.
 - أهمية المهام-عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).
 - الاستقلالية في العمل-عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.
 - التغذية الراجعة-عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.
- تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، أن الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز. أما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

2-3- نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor .

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمدريون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيه مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا

يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

2-4- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل حربي ومحدد، قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن

أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

3- الأساليب الحديثة في الإدارة:

3-1 نظرية النظم:

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

3-2 النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

3-3 حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضاً، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات.

فكرت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

4-3 نظرية Z:

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها Richard Tanner و William Ouchi. وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

5-3 المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد Peter Senge تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين: وهو الذي يحجر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- والقيادة 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 مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهنالك مقالات تبدأ بعناوين مثل، "إما أن تجدد أو تبدد" و "إما أن تجدد أو تتبخر" وتدلل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعوامة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون مُمكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

4- أساليب ما بعد الحديثة:

وفيما يأتي سيتم شرح نظرية من أهم نظريات السلوك التنظيمي وهي نظرية التمكين من خلال البعد السيكولوجي.

1-4 نظرية سيكولوجيا التمكين (نظرية التمكين النفسي)

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال Kanter (1989) و (1990) Thomas and Velthouse. ويعرّف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي إنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية (Conger and Kanungo، 1988)، فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ويعرّف (Thomas and Velthouse, 1990) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل: ¹

- المعنى: ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.
- الكفاءة: الشعور بالافتقار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية (Gist، 1987).
- الاستقلالية وحرية التصرف: إضافة إلى الشعور بالافتقار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنتاج، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص (Deci، et al، 1989).
- التأثير: وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (Ashforth، 1989).

2-4 تفويض السلطة أو الصلاحية

¹-Gretchen M Spreitzer: Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement And Validation, Academy of Management Journal, Vol38, No 5, 1995. 1443.

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللاخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (Nelison, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Burke, 1986).

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها (Thomas and Velthouse, 1990).

المطلب الثالث: دواعي تبني التمكين، مبادئه وأبعاده:

اولاً: دواعي تبني التمكين:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات لاعتماد استراتيجية التمكين باعتبارها استراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.¹

أشار "DAFT2001" إلى وجود دافعين أساسيين لتنحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها، وتمثل تلك الدوافع بالآتي:

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

2- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

¹ احسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: ادارة التمكين والاندماج، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص-ص 45-

أما "GUPTA2008" فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي الآتية:

- 1- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.
 - 2- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغير وحاجتهم الى اتخاذ الاجراءات اللازمة.
 - 3- طبقا لنظرية (Y) يمتلك الافراد امكانيات كبيرة غير مستغلة.
 - 4- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية.
- وترى "عارف 2007" أن دواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يمكن تلخيصها في الآتي:

- 1- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- 2- التغير في النسق القيمي للمجتمعات.
- 3- المنافسة الشديدة.
- 4- إعادة هيكلة المنظمات.
- 5- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
- 6- تغيير توقعات المستهلك.
- 7- تغيير توقعات الافراد العاملين.

ثانيا: مبادئ التمكين:

يعتقد ستير "STIRR2003" أن أساسيات التمكين الاداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الاحرف الاولى لكلمة EMPOWER حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ التمكين وهي كالتالي:¹

1- E-Education : تعليم العاملين : بحيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها الامر الذي يؤدي بدوره الى نجاحها.

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص-ص 29-30.

2- M-Motivation : 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 سياسية الابواب المفتوحة للعاملين من قبل الادارة العليا.

3- P-Purpose : وضع الاهداف : ان جهود التمكين الاداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة.

4- O-Ownership : المسؤولية: يقترح Stirr معادلة للتمكين الاداري تتكون من ثلاثة احرف يسميها (3AS) تمثل العناصر الاولى لأحرف المعادلة وهي:

Authority +Accountability = Achievement السلطة + المساءلة = الانجاز

ولتحقيق الانجاز فان على الادارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن ان تكون ممتعة للعاملين خاصة اذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على اعمالهم.

5- W-Willingness to Change : الرغبة في التغيير: ان نتائج التمكين يمكن ان تقود المنظمة الى الطرق الحديثة في اداء مهامها، كما ان البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة اصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الادارة العليا والوسيطي التغيير فان وسائل الاداء ستؤدي للفشل.

6- E-Ego elimination : نكران الذات: تقوم الادارة في بعض الاحيان بإفشال برامج التمكين الاداري قبل البدئ بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الاداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون الى التمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة او فرصة لنموهم شخصيا لمديرين وكموجهين.

7- R-Respect : الاحترام: ان جوهر التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الابداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة والاحترام ايضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الاسباب لان عدم الاحترام يؤدي الى افشال كافة جهود التمكين الاداري.

ثانيا: أبعاد التمكين:

1- التمكين الإداري:

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. هو أيضا تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرار على المستوى الأدنى¹

عرف (Moorhead & Griffin, 2001) التمكين الإداري على أنه: "تحويل العاملين صلاحيات وضع

الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف". ويرى (2000 أبو بكر) بأن التمكين الإداري هو: "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة".² وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضا على نوعين من القوة الرسمية وغير رسمية، حيث ترتبط القوة الرسمية بالأعمال ذات الرؤية والأهمية الكبيرة للمؤسسة، كما تتطلب الاستقلالية في صنع القرار، بينما القوة غير رسمية تأتي من العلاقات أو التحالفات المختلفة مع المشرفين، الزملاء والمرؤوسين.³

ولقد اتفق العديد من الباحثين على العناصر التالية للإبداع الإداري:

1- تفويض السلطة: وهي أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع الى الرئيس المباشر، وقد تم اللجوء الى هذا الاسلوب لتغيير الانماط التقليدية والتوجه الى الثقة أكبر بالمرؤوسين، فقد تمتد صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف حلول، تقييمها، تنفيذها وتحمل المسؤولية.⁴

2- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة ان تعمل على اعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. وان استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما ان فريق العمل هو مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والافكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فان أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.

¹ - أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2003، ص10.

² - محمد ذيب المبيضين: مرجع سابق، ص14.

³ - Joan I.J Wangner et al: The Relationship Between Structural Empowerment And Psychological Empowerment For Nurses: A Systematic Review, Journal of nursing management, vol18, 2010,p-p 448-462.

⁴ - جواد محسن راضي: مرجع سابق، ص 64.

ومن اهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الادارة أي فرق عمل ممكنة، المرونة، تحسين الانتاجية، خفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.¹

3- التدريب: هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد على تحفيز العمال وتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في ان واحد لتحقيق اهداف المنظمة من جهة وتحقيق اهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى دون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.²

يعتبر التدريب المستمر والمنتظم لتعلم المهارات الجديدة من متطلبات التمكين، لهذا فمن اولويات المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمهارات، فالجهود التدريبية تزود العاملين بالمعرفة والقدرات لتعلم مهارات اقتصاديات المنظمات الكبيرة.³

4- الاتصال الفعال: هو أحد العناصر الضرورية لنجاح التمكين، ويقاس الاتصال الفعال بمدى توفر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة، وترى " Spreitzer " أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات عن رسالة المنظمة ومعلومات عن الاداء، كما ان نجاح التمكين في المنظمات يتطلب كم كبير من المعلومات لأكثر عدد من الاشخاص مما يساعد في اتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

5- التحفيز: هي عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع بالشخص بعمل شيء ما.⁴ بحيث تعتبر الحوافز الارضية الاساسية لنجاح التمكين، ويتطلب ذلك نظام عوائد مستندة الى الاداء بدلا من العمل، فارتباط العوائد بالأداء يؤدي الى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة.⁵

يرى العتيبي ان هناك خمسة ابعاد هي: حرية اداء المهمة، وضوح سياسات تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية.⁶

1- احمد يوسف عريقات: دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، الاردن، ص 18.

2- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 9-16، ورقلة، ص 11.

3- جواد محسن راضي: مرجع سابق، ص 64-65.

4- الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص 13.

5- جواد محسن راضي: مرجع سابق، ص 65.

6- سعد مرزوق العتيبي: افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص 93.

2- التمكين النفسي: وهو البعد الثاني للتمكين كما يطلق عليه التمكين الداخلي أو الذاتي وقد تم تعريفه بالشكل التالي:

يرى Pitts أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي، وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف.

أما Meyerson et Kline فيعتبران أن التمكين النفسي يشير إلى " مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام".¹

يعرف Velthoun & Thomas التمكين النفسي على أنه "مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط".² كما عرفاه على أنه "التحفيز الداخلي الذي يترجم بإدراك الفرد لقيمة دوره، والكفاءة في الأداء، وحرية المبادأة، والتأثير في نتائج المؤسسة" وهو ما يدعى بتمكين الذات، ويبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات.³ كما يرى أن التمكين يتكون من أربعة ابعاد رئيسية هي: الاستقلالية، الكفاءة، معنى العمل، التطوير.⁴

أما Spreitzer فقد عرف التمكين النفسي من خلال عناصره على أنه "أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي المعنى، الجدارة، الاستقلالية والشعور بالتأثير" ومن هنا نخرج بعناصر التمكين النفسي وهي:⁵

■ التأثير Impact: يرى Spreitzer أنه الدرجة التي يمكن فيها الفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، الإدارية والتشغيلية في العمل. فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أنه بإمكانية التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف.

1- مصطفى محمد الكرداوي: "التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والإنحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 2، 2011، الكويت، ص 287.

2- ناصر جرادات وآخرون: "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، جامعة الخليل، 2013، ص 63-89، ص 71.

3- علي حسون الطائي وعلياء جاسم الجبوري: دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 16، العدد 60، جامعة بغداد، 2010، ص 8.

4- ابو بكر بو سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت الاردن، 2010، ص 22.

5- أحمد صادق محمد الرقيب: مرجع سابق، ص 29.

■ الكفاءة والمقدرة *Compétence*: يرى Spreitzer أنها إيمان الفرد بقدرته الذاتية ومعارفه والتي تأهله لأداء عمله بمهارة ونجاح، ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا، لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية، وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها.

■ الاختيار والاستقلالية *Self-détermination, Choie*: هو درجة حرية التصرف والاستقلالية والمسؤولية الشخصية التي يتمتع بها العامل في أدائه لعمله، بحيث تتوافر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته، وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى العاملين إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام الفرد لذاته.

■ معنى العمل أو الإحساس بالجدوى *Meaning of work*: يرى Spreitzer أن معنى العمل يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وافكاره. كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل. ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقسيمها، وكذلك عن طريق الإشراف الفعال.

إن أغلب الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين تؤكد على ضرورة بين المدخلين الداخلي والخارجي، وذلك حتى تكون عملية التمكين مكتملة. فأغلب الدراسات اتخذت نفس المنحى، على اعتبار أنه إن لم يتوافق المدخلان الداخلي والخارجي، فإن التمكين غير محقق، أي مساو للسفر. فتمكين العاملين مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهيكل التنظيمية، بالإضافة الى الاستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة.¹ فهناك اتجاهين للتمكين اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي:²

¹- برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص، ص 82، 83.

²- مصعب بن عبد الهادي: التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2009، ص 09.

- الاتجاه الاتصالي أو الكاريزمي أو ما يعرف بالتمكين الإداري: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة، الإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل.
- الاتجاه التحفيزي أو العضوي أو ما يسمى بالتمكين النفسي (التمكين من أسفل إلى أعلى): فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلالية الموارد البشرية، واستجابتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم تجاه العمل.

ولقد وضع Robbins الارتباط العملي بين التمكين النفسي والإداري في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): الإرتباط العملي بين التمكين النفسي والإداري

أبعاد التمكين النفسي				الإجراءات	أبعاد التمكين الإداري
الاختيار	معنى العمل	المنافسة (الكفاءة)	التأثير		
X				تفويض الصلاحيات	
X				تفعيل المشاركة في القرارات	
X		X		تشجيع الإدارة الذاتية	
X	X		X	إثراء العمل	
X	X		X	تطبيق إدارة عمل الفريق	
			X	إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	
	X			بناء قاعدة تقييم الأداء المساعد	
X	X		X	تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	
X	X		X	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	
			X	تشجيع عملية وضع الأهداف	
		X		تدريب وتعليم العاملين	

المصدر: محمد الحرارشة وصلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة

دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص245.

المبحث الثاني: عملية التمكين

بعد التعرف على التمكين من جانبه المفاهيمي سيتم التطرق الآن الى جانبه العملي، فالتمكين شأنه شأن جميع الأساليب له خطوات ومستويات وأنواع وأساليب لكن قبل تنفيذ كل هذا يجب أولاً مراعات كل متطلبات نجاحه والالتزام بها، حيث عدم الاقتداء بها سيكلف المؤسسة الكثير من الخسائر ويؤدي الى تراجعها بدل تحقيقها للتطور كما أن هذه المتطلبات ستتقلب وتصبح معيقات، على المؤسسة اتباع الخطوات بتسلسلها واتباع الاسلوب المناسب حسب المستوى المراد الوصول له. كل هذا سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: متطلبات تطبيق التمكين ومستوياته وأنواعه

اولاً: متطلبات تطبيق التمكين

ان تطبيق التمكين ليس بالأمر الهين بحيث يتطلب مجموعة من الامكانيات والمتطلبات لنجاحها هي:¹

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين واسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- التزام المنظمة بتدريب الافراد وتأهيلهم لممارسة الادوار الجديدة في ظل التمكين.
- توفير المعلومات عن الاداء المنظمي والجماعي والفردى.
- اعتماد انماط منظميه مرنة ورشيقة بدلا من الانماط التقليدية.
- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين.

كما يجب ان تتوفر في العاملين المتطلبات الاتية:

- الالتزام العالي والولاء تجاه العمل والمنظمة.

¹ - احمد علي صالح وزكري مطلق الدوري: ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص-ص 109-111.

- معرفة استراتيجيات المنظمة واساليب تحقيقها.

- معرفة تفاصيل اعمالهم ومتطلباتهم.

يرى كاتنر أن السلطة الممنوحة للفرد هي تسهل الوصول إلى التمكين سواء كانت السلطة الممنوحة رسمية أو غير رسمية (التي تنشأ من خلال الاتصالات داخل وخارج المؤسسة)، وذلك من خلالها الحصول على فرص للتعلم والنمو (بوجود التحديات والمكافآت)، الوصول إلى المعلومات (معلومات أكبر عن المنظمة كأهدافها والسياسات وبالتالي معرفة دوره في المنظمة)، الحصول على الدعم (التوجيه والدعم العاطفي وردود الفعل) والحصول على الموارد المطلوبة للوظيفة (من مال ووقت لأداء العمل بأحسن وجه)¹

ثانيا: مستويات التمكين

تطبق كثير من المنظمات التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين الاداري تشجيع العاملين على طرح الافكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الاخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات اخرى يعني التمكين اعطاء العاملين الحرية والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات. ولقد حدد باستور "Pastor, 1996" اربعة مستويات يمكن للفريق الاداري تطبيقها:²

- المستوى الاول: يتخذ الاداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا اساسا واضحا ولكن في الاغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء اعلام الفريق.
- المستوى الثاني: وفي هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير اوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها اولا، ويعلم الفريق بذلك.
- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس: يمارس العاملون الادارة الذاتية من خلال فرق عمل ذاتية الادارة بصنع واتخاذ القرارات.

¹ - Ashley L. Grau et al: Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility_CNE SERIES, Vol. 32/No. 1,2014, page 7.

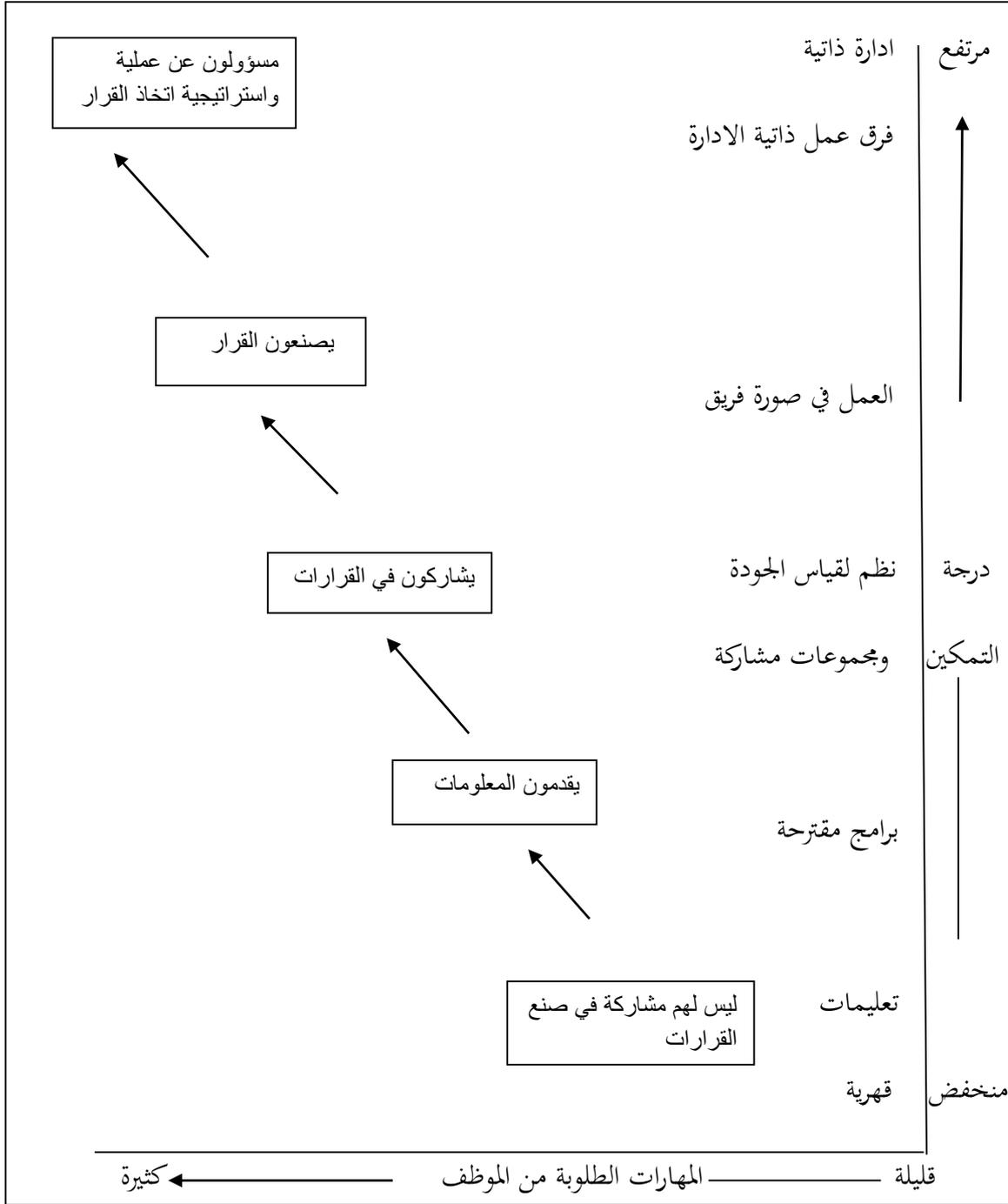
² - محمد ذيب المبيضين: مرجع سابق، ص 21.

تهدف عملية التمكين الى ايجاد مستوى اداري فعال، ذي جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال افساح المجال للعاملين، وذلك من خلال افساح المجال للعاملين بان يفعلوا ما يرونه ضروريا وذا حاجة بالنسبة للمنظمة، ويجب ان يعلم المدبرون بأن اعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد ان يحدث من القاعدة الى القمة بناء عن المعلومات التي ترد إليهم، وهذا بدوره يحتاج الى اعادة بناء المنظمة الادارية ويشمل كافة جوانبها الفنية، المالية، الادارية والبشرية "أفندي، 2003".¹

وفي الشكل التالي يوضح "أفندي" تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات:

¹ - حسين مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الازهر غزة، 2013، ص 21.

شكل رقم (02): تسلسل ومستويات التمكين



المصدر: حسن مروان عفانة: التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل- في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الازهر غزة، 2013، ص21.

نستنتج من الشكل رقم (2) ان التمكين يمر بمستويات ومراحل متلاحقة من الاقل مهارات لدى الموظف الى الاكثر مهارات، ومن عدم مشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرارات الى المشاركة والتي تتحقق مع وجود مهارات أكثر وعالية.

ثالثاً: انواع التمكين:

قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:¹

- 1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- 2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- 3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثاني: اساليب التمكين وخطوات تطبيقه

اولاً: اساليب التمكين:

يمكن تحقيق التمكين الاداري من خلال الاساليب التالية:²

1- اسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، واسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين، وهذا الاسلوب يشير الى تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، بمعنى ان نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن ايضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى أسفل.

2- اسلوب تمكين الافراد:

¹- تسيير زاهر: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، 2012، ص-ص 266-267.

²- ملحم يحيى: مرجع سابق، ص-ص 40-42.

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 1996" إلى ان الموظفين الممكّنين يمثلون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدر أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- اسلوب تمكين الفريق:

نظرا لان التمكين الفردي يتجاهل عمل الفريق، رأى بعض الباحثين اهمية كبرى لتمكين المجموعة 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 الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، وعمل الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، كما انه ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى المنظمة الافقية كما ان منح التمكين للفريق يعطي له دورا اكبر في تحسين مستويات الاداء.

ان عمل الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا 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 والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيا مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمقن وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى

منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

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

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993). وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدهم: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والرؤوسيين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وبالتالي في المؤسسة بشكل عام (Cogner and Kanango, 1988).

ثانياً: خطوات تطبيق التمكين:

لا بد أن أي عملية تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال بالنسبة للتمكين، بحيث أن اتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل ستحقق المنظمة تمكين شامل، تكمن هذه المراحل في التسلسل الآتي:¹

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

¹ - أبو بكر بوسالم دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقيد، 2014-2015، ص 24

هي ان يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الاداري، أي توضيح سبب او اسباب تبني التمكين: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الانتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب او الاسباب، فان شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الادارة نحوهم، ويجب على المديرين ايضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم امثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد ان يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

● الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

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

● الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

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

● الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد، لا بد ان تتضمن جهود التمكين استخدام اسلوب الفريق، وحتى يكون المرؤوسين القدرة على ابداء الراي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك ان يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع افراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما ان فرق العمل جزء اساسي من عملية تمكين العاملين فان الشركة يجب ان تعمل على اعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي.

• الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

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

• الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين

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

• الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الاداري، حيث ان تتضمن جهود الشركة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، ادارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

• الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن ان يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن ان تستخدم خطة عمل الادارة واداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الادارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين اهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الاهداف يمكن ان تتعلق بأداء العمل او التعلم والتطوير

• الخطوة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

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

• الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع ان تأخذ

الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين والانتقادات الموجهة لاستراتيجية التمكين

أولاً: معوقات تطبيق التمكين

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين من أبرزها أوجه النظر حولها نذكر:

• وجهة نظر (اندرأوس 2006)، (العتيبي 2007): تكمن المعوقات في:¹

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.
- ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته.
- ضعف العملية التدريبية والتطوير الذاتي.

وقد ترجع أسباب فشل التمكين في المنظمة للأسباب التالية:²

- عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهوم تمكين العاملين وتفويض السلطة مرادف لمفهوم التمكين.
- تطبيق تمكين العاملين عن طريق نقل ومحاكاة برامج تمكين العاملين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل مؤسسة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- شيوع المحاسبة والمسئولية.

¹ - نائرة عدنان الماضي وفريد نصيرات: أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الرابع 2011، الأردن، ص-ص 534-535.

² - أحمد صادق محمد الرقيب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010، ص 30.

كما أن المنظمات العربية تواجه مجموعة من المعوقات في تطبيق التمكين وهي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الادارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

ومن مقترحات تفاديها نجد:

- تطبيق الإدارة العقائدية.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية.

ثانيا: الانتقادات الموجهة لاستراتيجية التمكين:

على الرغم من أن استراتيجية تمكين العاملين شقت طريقها بنجاح في مئات المنظمات كونها ممارسة إدارية معاصرة ملبية لحاجات منظمات الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة، فإن هذه الاستراتيجية لم تسلم من الانتقادات، ومن بين هذه الانتقادات ما يلي¹:

1- إن استراتيجية تمكين العاملين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم أخرى لاسيما المشاركة والاندماج أو هو نوع من تفويض الصلاحيات، وأنه حظي باهتمام كبير لا يستحقه حتى عده البعض معوقا للنجاح التنظيمي.

2- كذلك هناك من أشار إلى أن استراتيجية تمكين العاملين ليست استجابة لحاجة معنوية تخص إسهام العاملين وحاجتهم لقيم الديمقراطية، بقدر ما هي استجابة لحاجة بيئة الأعمال، وإدراك القائمين على شؤون المنظمات.

3- كما أشار آخرون إلى أن استراتيجية تمكين العاملين هو مفهوم قديم يجري تقديمه بأسلوب جديد فهو مزج بين مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال لاسيما نظم المقترحات ومشاركة العاملين والتفويض وغيرها من المفاهيم الأخرى.

4- كما أن هناك من انتقد استراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية:²

- الكلف الكثيرة التي تتحملها المنظمة جراء التوسع بأداء المهمات سواء بسبب الاتساع الوظيفي أو التفويض، كما أن زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تستدعي تعويضهم على نحو أفضل.

¹ - الساعدي مؤيد نعمة: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص-ص 185-197.

² - احسان دهب جلاب: مرجع سابق، ص-ص 116-117.

- أن العاملين لم يمنحوا التمكين الكامل، والسبب هو أن أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم الأداء ونظم المكافآت قد لا تدعم مبادرات التمكين إلى حد اعتبار هذه العوامل من أهم العوائق التي قد تمنع من إدراك التمكين
- إن استراتيجية تمكين تزيد في نطاق وظائف العاملين الأمر الذي تتطلب التدريب الصحيح لتحمل عبء أوسع من المهام، إذ يؤثر التمكين سلبيًا على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجود توفر الخصائص، المهارات والمواقف لتحمل أعباء التمكين للعاملين الجدد.
- 5- كما أن العديد من الباحثين قد أبدوا تحفظهم تجاه مفهوم التمكين في المنظمات، والسبب في ذلك يعود إلى الجهود الجبارة التي تتطلبها عملية تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، من إعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لذلك فإن التمكين لا يمثل حلاً نهائيًا ولكنه برنامج تغيير وتحديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على التمكين والذي يقصد به اعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة مع توفير كل من تفويض السلطة وفرق عمل واتصال فعال والتدريب والتحفيز، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدرتهم على التغيير والتحسين، ويلتزم هذا القضاء على كل مظاهر اللامساواة والتمييز والتهميش ومركزية القرارات والعقبات الرسمية، إن أساس التمكين هو تدوير احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المؤلف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم. وهذا يبدو جلياً عندما يطبق التمكين، فأول تحدٍ يواجه عملية التمكين هو فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، فيخشى المدير أن يتخلى عن بعض صلاحياته، إذ من البديهي أن يرى المشاركة على أنها تسليم قيادة المؤسسة للموظفين، أو للخطوط التي هي أدنى منه. والحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم باتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ أنه يفتح لهم مجالاً للقيام بمسئولياتهم بشكل أكثر فاعلية. فالتمكين يدعم موظفي الخطوط الأولى ما يفرغ المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم. ومن المردودات الإيجابية للتمكين، أنه بمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة تزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبنى عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معلومات مفهومة وصحيحة، لأن وجود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز. إن نجاح التمكين في المؤسسة يتطلب أولاً الإيمان به حيث عدم الاقتناع به يعني التماطل في تطبيقه وهذا أحد أهم معوقات نجاحه وسيصبح تكلفة زائدة فقط. أما تطبيق التمكين يكون بحسب حاجة المؤسسة للتمكين بأن يكون لكل الأقسام والفروع أو لأقسام محددة أو لقسم واحد، كما يجب أن تختار الأسلوب المناسب لذلك وبحسب المستوى المراد الوصول إليه سواء كان الاكتفاء بتشجيع المكنين بطرح الأفكار، أو إعطائهم الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرار وتجربة التصورات...، بعد تحديد المنظمة كل ما سبق ما عليها إلا اتباع جميع الخطوات بتسلسلها وأهم شيء هنا هو عدم استعجال النتائج بل المتابعة والتصحيح حتى يتم تحقيق التمكين.

الفصل الثاني:

الإبداع وعلاقته بالتمكين

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تقدم الإنسان المعاصر، والتقدم الحضاري الراهن، وكذلك كونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل معاً. والقدرة على الإبداع هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي يولد بها الإنسان وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل فرد، وهي من القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية من أجل تنميتها، هذه الضرورة التي تفرضها المتغيرات المتسارعة للعصر الحالي، وكذا مدى أهمية الإبداع والابتكار في كل مجالات الحياة. إن المؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد والإبداع وهي السمات المميزة لأدائها. وتكمن أهمية الإبداع من كونه يعد وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة. ونظراً لأهمية الإبداع في حياة المنظمة وفعاليتها وفعالية العاملين فيها وأثره على تحسين الجودة والإنتاجية، فسوف يتم التعريف على الإبداع من خلال مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين

المبحث الثاني: عملية الإبداع لدى العاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

إن للإبداع أهمية كبرى في حياة المنظمة وما تقدمه من خدمة لعملائها وما تقدمه لمنتسبيها من منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها، والمنظمة عندما تتفوق على منافسيها فهي منظمة مبدعة تبحث عن الجديد، ويبقى العاملون فيها هم العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع لأنهم سبب الإبداع من خلال إنجازاتهم وقابليتهم للتغير وعدم مقاومتهم، ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة في حل المشكلات وغيرها مما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الإبداع وتمييزه عن مفاهيم متداخلة معه

أولاً: تعريف الإبداع

1. لغة:¹

• في اللغة العربية: الإبداع من بدع وبدع الشيء أي نشأة أو استحداث على غير مثال سابق. والإبداع هو من البدعة وهو الشيء والأمر المستحدث أي هو "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"

• أما قاموس أكسفورد: فيعرف الإبداع creativity بأنه: تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة.

2. اصطلاحاً:

قبل استعراض آراء الباحثين والكتاب في الإبداع، يجب أن نوضح أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع:

• يعرف روشيكا 1989 "الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة"²

• كما يعرف هافل: "الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"

ويعرف هارمون 1955 "الإبداع هو العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوع أو شكلاً جديداً أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة"³

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص353.

² - نايفة قطامي وآخرون: تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص14.

³ - محمد زويدا العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص28.

- أما سميث فيرى أن: " الإبداع هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات " ¹
 - ويعرفه Drucker: بأنه " هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، وتقديمه بطريقة أفضل " ²
 - كما تم تعريف الإبداع كعملية تنظيمية، متعمدة، تؤدي إلى اقتراح واعتماد، في السوق أو داخل الشركة، وهو منتج جديد. ³
- ومن التعاريف السابقة يمكن الخروج بالتعريف التالي: عملية عقلية يتم من خلالها الاستثمار في الصعوبات، فجوات المعلومات، والعناصر الغائبة، وانحراف شيء ما، وإيجاد العلاقات وعمل تخمينات وصياغة فرضيات، هذه العملية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم، وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدأة.
- ثانياً: تمييز الإبداع عن المفاهيم المتداخلة معه: عادة ما نجد صعوبة في التمييز بين الأبداع والعديد من المصطلحات كابتكار والاختراع وغيرها. ويقر الباحثين دائماً بوجود هذه الصعوبة، وهنا سنحاول عرض أهم الآراء في التفرقة بين الإبداع ومصطلحات أخرى.

1- الابتكار: innovation

هناك عدة آراء فيما يخص التفرقة بين الابتكار والابداع نذكر أهمها:

الرأي الأول يرى أن الاختلاف بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الأول هو " التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة" ⁴، في حين أن " الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لهذه الفكرة الجديدة" ⁵.

ويمكن التعبير عن العلاقة هنا كالتالي: الابتكار = الإبداع + التطبيق

¹ - زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم العزاوي: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 25-26، 2014، ص14.

² - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي تحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص31.

³ - François Roman et Sandrine Ferez-Walch, Management de l'innovation-De la stratégie aux projets, Vuibert, paris, 2006, page 22.

⁴ - Systèmes de management de la qualité – Principes essentiel et vocabulaire، Norme internationale ISO 9000، Troisième édition, 2005، p 12.

⁵ - Idem، p 12.

فهناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار ومن بينهم Amabil العلاقة كالتالي: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، وهو نقطة بداية الابتكار".¹

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج جديد.

في حين أن الرأي الثاني يقول عكس ذلك بحيث يرى البعض أن الابتكار يتمثل في التوصل الى حل جديد لمشكلة ما أو الى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.² كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): الترابط بين الإبداع والابتكار



المصدر: طاهر محسن منصور: دور المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، مجلد 4، العدد 7، جامعة البصرة، 2001، ص182.

في حين أن العديد من الباحثين لا يرون لأن هناك فرق بين الإبداع والابتكار ويرونهما كمترادفين، حيث يدل على خلق شيء جديد.

2- الاختراع: invente يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية وتقدم العلم.³

¹ - Amabil.T.m, Creativity in context, Westview press, New York, 1996, pp 1154,1155.

² - بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص1.

³ - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص17

3- التطوير: يسعى التطوير الى زيادة الفاعلية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وابتداع أدوات وأساليب عمل جديدة لم تكن موجودة أي ليس تطوير (تحسين) الأشياء القائمة، بل ابتداع أشياء جديدة.¹

4- الذكاء: عرفه (Guildford) على انه: " مجموعة من العمليات عقلية تتمثل في الإدراك، الذاكرة، التفكير المتشعب، التفكير المركز ثم التفكير التقييمي"². يعبر عن القدرات الفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة، الذكاء يساعد الإنسان على فهم الأساسيات مثل فهم النظريات والقواعد والعلاقات في موضوع أو موقف معين أكثر من المعتاد. أما الإبداع يتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد أساليب لم تكن معروفة. إن الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن الأذكيا مبدعين.³

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وخصائصه

أولاً: أهمية الإبداع:

مما سبق يظهر أنه لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع في كل الحياة، فلولا الإبداعات التي تقدم لا سيما الناجح والمفيد منها لما كانت المجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة وتتفق الدراسات في مجال الإبداع على أهميته للمنظمات وللمجتمع ككل لما يحققه من مزايا عدة. فالمنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات لزيائنها وفقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بمرور الوقت وأن أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقاً للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، ولو حاولنا أن نجسد أهمية الإبداع في نقاط محددة فإنه سيحقق على الأقل بعضاً من الفوائد الآتية:⁴

1. تحسين خدمة الزبائن وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات الزبائن.
2. تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي وبجود متميزة.

¹ - سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص، ص 10، 11.

² -Dimitri Uzunidis, *l'innovation et l'économie contemporaine*, collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004,p160.

¹ -إبراهيم أحمد عواد أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية في القطاع الحكومي، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية والأداء المتميز، السعودية، ص 22.

2- قاسم نايف علوان المحباوي وإبراهيم محمد الزعلوك: دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، جامعة التحدي، 2008، ص، ص 20، 19.

3. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال:

- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.
- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق.

4. إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وهذا يؤدي إلى:

- زيادة المبيعات
- زيادة الربحية

5. تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعدم والمرفوض في منتجات المنظمة.

6. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ لا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

7. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

8. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة

ثانياً: خصائص الإبداع:

يحدد بيتر Drucker خمس خصائص للإبداع هي:¹

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

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

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

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص، ص80، 81.

4- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

5- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة.

6- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين.

7- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع وصفات الشخصية المبدعة

أولا: أبعاد الإبداع

حتى نقول أنه هناك إبداع يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر التي هي محددة للعملية الإبداعية وقد أجمع معظم الباحثين في هذا المجال على أن الحساسية للمشكلات والمرونة والأصالة والطلاقة الفكرية وقدرة الفرد على التحليل هي أبعاد الإبداع ويمكن تقديمها بالشكل التالي:¹

1- الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الازمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة استيعاب أثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلقيها وتدعيم الإجابات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

2- المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل لاتباه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعنى قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

وتصنف المرونة حسب (Guildford) إلى:²

¹ - حاتم علي حسن رضا: الإبداع وعلاقته بالإبداع الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص35، 36.

² - عايش محمود زيتون: تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، دائرة المطبوعات والنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص22.

- المرونة التكيفية: القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وهي عكس ما يعرف بالتصلب العقلي.
- المرونة التلقائية: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من اتجاهات الأفكار التي ترتبط بمشكلة أو مواقف مثيرة، أي الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.

3- الأصالة:¹

يقصد بها أن الشخص ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر الأفكار المحيطة به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة من عدمه، خضوعها للأفكار المتبادلة والمتعارف بها وخروجها عن التقليد وتمييزها، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون مفيدة وعملية.

4- الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما، في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة سابقة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجملة المفيدة.
- الطلاقة الفكرية: وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التداعي: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ، تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.
- الطلاقة التعبيرية: تشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين.

وهناك من يضيف العناصر التالية للإبداع:

- 5- القدرة على التحليل: وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

³- حاتم علي حسن رضا: مرجع سابق، ص، ص 35، 38.

6- المخاطرة: وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عنها.

ثانياً: صفات الشخصية المبدعة

الإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو طاقة يمتلكها الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة. وسنستعرض مجموعة من الصفات التي يمتلكها المبدع:¹

1. لديه قدرة على التفكير الإبداعي ومحبذ للتحديد
 2. يمتلك ذاكرة قوية، وقادرة على الإمام بتفاصيل مهمة
 3. لا يفضل القيام بالأعمال التقليدية، بل القيام بالأعمال التي تنطوي على التحدي والمغامرة، ويفضل التحريب.
- بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يمكن إضافة الخصائص التالية:

1. الثقة بالنفس وعدم الغرور، وقوة العزيمة.
2. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات، وتعدد الميول والاهتمامات
3. القدرة دائماً على التغلب على العوائق.

ونجد المبدع أيضاً يتصف ب:

4. الطلاقة في توليد الأفكار، وانسيابها بصورة طبيعية.
5. الواقعية ووضع الخبرة المتعمقة والممارسة المتصلة.
6. درجة عالية من المرونة الذهنية.

7. الرشد في التعامل مع أفكار الآخرين وتصوراتهم

كما هناك من صنف صفات العاملين المبدعين إلى:¹

¹ - ناجحة محمد الطاهر: الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات اللبان والمواد الغذائية المحددة كربلاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الكوفة العراق، 2004، ص 17.

1- الصفات الذهنية:

يملك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد، يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإمام بالتفاصيل فهو لا يتذكر مالا يجب، مثقف وله معرفة واسعة، يحتاج إلى فترات تفكير طويلة وهو عادة كثير السرحان لأنه يتمتع بخيال واسع جدا. يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والغامضة والتي تحمل أكثر من تفسير، دائم التساؤل، كما أنه متعدد الميول والاهتمامات، يقترح الأفكار التي يعتبرها الآخرون غير معقولة.

2- الصفات الإنسانية:

المبدع حساس جدا ولديه روح الدعابة والفكاهة كما أنه مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يجب السلطة والتسلط، لديه صبر عجيب على ما يجب وقدرة على مقاومة ضغوطات الجماعة، يحب الثناء والمدح خاصة عندما يبتكر شيء جديد، منفتح على المحيط الخارجي.

ويمكن معرفة مستوى الإبداع لدى الأفراد من خلال:²

1- رصيد السيرة الذاتية: على النقيض من مقاييس سمات الإبداع، نجد أن السيرة الذاتية تركز ليس على الشخصية، وإنما على أحداث الحياة والخبرات التي شكلت الشخص موضع الاختبار. وهذه المقاييس مبنية على افتراض مفاده أن الأشخاص أصحاب الإبداع العالي يشتركون في توليفات معينة من السمات المتعلقة بالسيرة الذاتية، كتاريخهم التعليمي، الاهتمامات، الهوايات والعلاقات الشخصية.

2- اختبارات القدرة الإبداعية: تعتبر اختبارات القدرة الإبداعية أكثر مقاييس الإبداع شهرة، فقد تطورت من اختبارا قياس الذكاء، ويدور معظمها حول اختبارات الورقة والقلم، حيث تقدم إلى الشخص المعني سلسلة من المشاكل المطلوب إيجاد حل لها، خلال فترة زمنية محددة.

والهدف من هذه المقاييس هو تحديد مدى التفكير المتشعب للفرد، أي مدى القدرة على تعدد الأفكار، فيما يتعلق بسؤال مثير، وهو يتناقض مع التفكير المقارب، الذي يكون منطقيا ومتابعا ويضمن التركيز الضيق على حل واحد للمشكلة.

¹ - محمد طارق سويدان ومحمد كرم العدلوني: مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، بدون سنة نشر، ص-ص 72-76.

¹ - نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ، 2004، ص48.

المبحث الثاني: عملية الإبداع لدى العاملين

بعد التطرق في المبحث الأول للإبداع كمصطلح، سنتطرق في هذا المبحث إلى الإبداع كعملية، فالإبداع عملية حساسة جدا بحيث أي دعم له سيزيد من فوائده في حين أنه مجرد عدم التطبيق الجيد أو نسيان في أحد خطواته سيكلف الكثير بحيث ستكون بلا أية فائدة، وفي هذا المبحث سنتعرف على مختلف مستويات تطبيق الإبداع، أنواعه، خطوات تطبيقه، كيفية تنميته وأهم المعوقات التي تضعف من نتائجه. فالإبداع شأنه شأن كل عملية تستلزم قبل استخدامها التعرف عليها كعملية استراتيجية يجب تطبيقها بالشكل الصحيح والجيد.

المطلب الأول: مستويات الإبداع وأنواعه

أولاً: مستويات الإبداع

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى مستويات الإبداع وهي ثلاثة مستويات:¹

- 1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم الوصول إليه من قبل أحد الأفراد، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً. وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة.

. أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

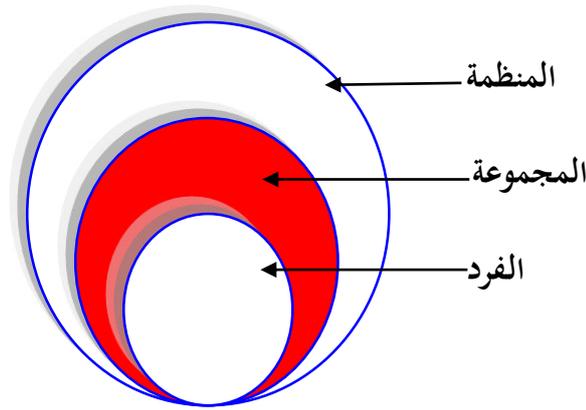
. أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة قديمة التكوين.

- . القيادة: أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعاً على الابتكار والسبب في ذلك أن الناس يشعرون بمزيد من الالتزام الإبداع والتغيير إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها.

²- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012، ص 32، 33.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التواصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فحتى تصل المنظمات إليه لابد من وجود الإبداع الفردي والجماعي، ويرى العديد من الباحثين أن هناك نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما: الإبداع الفني والإبداع الإداري.

الشكل رقم (04): مستويات الإبداع



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

ثانياً: أنواع الإبداع لدى العاملين:¹

1- الإبداع الإداري:

يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإبداع الفني:

يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة إحداث تغييرات تقنية بوسائل وأدوات المنظمة.

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

1- الإبداع المبرمج والإبداع الغير المبرمج:

¹ - لاحق بن عبد الله القحطاني: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007، ص، ص 19، 20.

يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير مخطط لها سلفا.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع:

وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير وكثيرا ما يوجه مقارنة من قبل الكثير من العاملين في المنظمة.

4- الإبداع الفردي:

هو الإبداع الذي يقوم به الأفراد، فهو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية، لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم.

5- الإبداع الجماعي:

هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات والمؤسسات، فالإبداع لا يقتصر على الفرد بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة

وهناك عدة أنواع للإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين:¹

1. الإبداع في المنتج: وهو ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية
2. الإبداع في العملية: يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنشأة.
3. الإبداع في التنظيم: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة.
4. الإبداع في الإدارة: يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة

¹ - الجوزي جميلة: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2011، ص

5. الإبداع في التسويق: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل: التسويق عبر الانترنت.
6. الإبداع الجزئي: يعني إدخال تغييرات طفيفة للتحسين على منهج منظم معتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية وتنظيمية.
7. الإبداع الجذري: وهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل وشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل أخرى قديمة.
8. الإبداع التكنولوجي: إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية بالغة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية، لذلك يعتبر الإنفاق في البحث والتطوير مترادف مع تزويد عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.

والجدول التالي يوضح لنا أنواع الإبداع عند بعض الكتاب:

جدول رقم (03): أنواع الإبداع

رقم	الكاتب والباحث السنة، ص	أنواع الإبداع
01	March \$ simon.1958.177	1مبرمج 2 غير مبرمج
02	Mansfield .1963.561	1إبداع العملية 2إبداع المنتج.
03	Lbarra.1993 .472	1إداري 2 تكنولوجي
04	شريف، 341، 1997	1. جذري 2 تدريجي 3 فني 4 إداري

1. إبداعات مصدرها إمكانات تكنولوجية	Marguis.1989	05
2. إبداعات مصدرها طلب السوق وحاجة عوامل الإنتاج	الدليمي, 1990, 31	

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

المطلب الثاني: مراحل الإبداع وأساليب تنميته

أولاً: مراحل الإبداع

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية فهي ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل، فالمرحلة متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

والجدول الموالي يوضح تصنيفات مراحل العملية الإبداعية لبعض الباحثين:

جدول رقم (04): نماذج مراحل العملية الإبداعية

النموذج	مراحل العملية الإبداعية
تايلور	1. العمل الذهني 2. الاحتضان 3. الإشراق 4. الوصول إلى التفاصيل وتنقيح الأفكار
هاريس	1. وجود الحاجة إلى حل المشكلة 2. جمع المعلومات 3. التفكير في المشكلة 4. تمثيل الحلول 5. اختبار الحلول ونقدها 6. صياغة الفكرة الجديدة
روسمان	1. الإحساس بوجود مشكلة 2. صياغة المشكلة 3. اختبار المعلومات وإستخدامها 4. الحلول المطروحة 5. اختبار الحلول ونقدها 6. صياغة فكرة جديدة
	1. الإحساس بالمشكلة 2. تحديد المشكلة 3. صياغة الفرضيات

الألوسي	4. ولادة الحل 5. التقييم
شتاين	1. تكوين الفرضية 2. اختبار الفرضية 3. توصيل النتائج

المصدر: نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص9.

والتصنيف الأكثر اعتمادا في المراجع، خاصة الحديثة هو التصنيف الذي يقسم العملية الإبداعية إلى أربع مراحل:¹

(1) **مرحلة الإعداد (التحضير):** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرات من الذاكرة. ثم يربط بعضها ببعض بصور مختلفة تمكن من تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، ثم يقوم الفرد بمحاولات للحل يستبعد بعضها ويستبقى البعض الآخر. وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا.

(2) **مرحلة الاحتضان (الكمون):** وهي مرحلة ترتيب وانتظار، فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة. وهي تتضمن هضما عقليا وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة، التي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

(3) **مرحلة الإشراق (الإلهام):** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة: "وجدتها"، لهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل.

(4) **مرحلة التحقيق (أو إعادة النظر):** وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ليرى هل هي فكرة صحيحة أو مفيدة أو تتطلب شيئا من التعديل والصقل.

ثانيا: أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين:

قبل التطرق إلى أهم الأساليب التي تعمل على تنمية الإبداع سيتم أولا عرض العوامل الخمس الواجب على المؤسسة توفيرها لتشجيع الإبداع لدى العاملين وهي:²

¹ - مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، 2004، ص-ص 114-118.

¹ - محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص33.

- 1- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للآخرين.
- 2- أن يكون المديرين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل وتطبيق الجديد من الأفكار.
- 3- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزئية سواء المالية منها أو المعنوية.
- 4- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أو أداة دلفي أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول الى حل المشكلات والوصول لأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات.
- 5- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزئية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

كما أن هناك أهمية كبيرة للتعلم والمعرفة على الإبداع:

- التعلم: لم تعد عملية التعلم تهدف إلى اكتساب الشخص لمجموعة من المعارف والمهارات، بقدر ما تهدف إلى تعديل شامل وعميق لسلوك المتعلمين، ليصبحوا أكثر قدرة على استثمار الطاقات الذاتية استثمارا إبداعيا. ويقصد بالتعلم: "حدوث تغييرات سلوكية وفكرية تتصف بالثبات النسبي لدى الفرد كنتيجة للخبرات التي مر بها، هتته الأخيرة يحدد نتائجها الإنسان بعد أن تأخذ شكل معرفة ومهارات".¹

المعرفة:

- تتكون المعرفة من البيانات، والمعلومات، والإرشادات والابتكارات أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع، وهي مورد يدخل ضمن عناصر الإنتاج، وتتميز ب: المرونة، لا تنقص كميتها باستخدامها، جماعية

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا،

نيويورك، الأمم المتحدة، 2002، ص13. www.escwa.org.lb

الاستخدام. والقاعدة هنا هي أن المعرفة المحدودة تؤدي إلى نقص الأفكار وضيق الإدراك، عكس المعرفة الواسعة التي تؤدي إلى إثراء الأفكار واتساع الإدراك.¹

وتكمن العلاقة بين التعلم والمعرفة والإبداع في أن الإبداعات هي نتائج المعارف الجديدة والتعلم.

أما من أهم أساليب استخراج أفكار المبدعين نجد:

1) العصف الذهني: قدم alexobsorme أسلوب العصف الذهني لأول مرة في عام 1938، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم لمواجهة العديد من المهام والمشاكل، ويقوم على مبدئين رئيسيين أحدهما المبدئين على ضرورة إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، أما المبدأ الثاني فيؤكد على معنى أن الكم يولد الكيف .

تتكون ورشة العصف الذهني من نحو 12 إلى 15 شخص بما فيهم القائد، بالإضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين الأفكار ومن ثم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار. تبدأ عملية التقييم ثم انتهاز الحل الأفضل، ويوصي بأن تكون مجموعة التقييم في حدود خمس أشخاص، على أن يكونوا ممن لهم مسؤولية مباشرة تتعلق بالمشكلة موضوع الاهتمام، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على الفكرة المختارة، يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم.² ويتم العصف الذهني عبر 4 مراحل:³

- إدراك وتحليل المشكلة: حيث يقوم في البداية قائد الفريق أو المسير بتقديم لمحة عن المشكلة، ثم يتم فتح النقاش للإحاطة بجوانب الإشكالية، واختيار مفاتيحها.

- تعميم الأفكار: استحضار الأفكار الفردية.

- التطبيق: تقديم العشرات من الأفكار والإبداع بسرعة ومن ثم اختيار الأقرب على الهدف.

- التقييم: تبني الأفكار المناسبة، مع الحث على التغذية العكسية.

2) أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

²- الطاهر هارون وفتيمة أحفيظ: إشكالية الابتكار والبحث والتطوير في دول المغرب العربي (تونس، المغرب والجزائر)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005.

¹- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 103.

²- بو عحاجة أميرة: مرجع سابق، ص 27.

يستلم المنسق إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالمهم بالمنسق فقط.

ثم يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون، ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أو لا...؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.¹

(3) قوائم المراجعة: وهي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، التي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوعا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، أو التجديد وتأخذ هذه البنود أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.²

وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدد من الأسئلة حول المنتج مثلا الذي يرغب في تعديله، أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:³

✓ هل يمكن وضعها في استخدامات أخرى؟

✓ هل يمكن تكييفها؟

✓ هل يمكن إضافة عنصر جديد أو تغييرها لتناسب مع مجال جديد؟

✓ هل يمكن التعظيم؟

✓ هل يمكن التصغير؟

✓ هل يمكن الإحلال؟

✓ هل يمكن إعادة الترتيب للأجزاء؟

✓ هل يمكن عكس أجزاء المنتج؟

✓ هل يمكن ضم أجزاء المنتج في بعضها ووضع تكوينات جديدة؟

(4) القبعات الست: تقدم هذه الطريقة ستة أساليب للتفكير تمثل أنماط مختلفة للتفكير، وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط. وقد استخدم هذا الأسلوب في

³ - أحمد ماهر: اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، مالدار الجامعية للنشر والتوزيع، صر، 2007-2008، ص 329.

¹ - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة الحديثة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 260.

² - عديلة بنت عبد الله القرشي: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 38-39.

شركات عالمية مثل IBM، ولاستخدام هذه الطريقة يجب على المفكر أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير، وهي من ابتكار الدكتور "إدوارد دوبونو". وفيما يلي وصف لنمط تفكير لكل قبعة:¹

4-1- القبعة البيضاء: وهي تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار، الكميات، التكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت، نلاحظ مثل هذه المعلومات أنها محايدة لا إيجابية ولا سلبية.

4-2- القبعة الخضراء: وهي ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرحت، فمثلا لماذا لا نبحث على مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في المزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع... وهكذا تتيح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

4-3- القبعة الصفراء: وهي تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة، عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، على سبيل المثال كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا؟ أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة؟

4-4- القبعة السوداء: وهي تشير إلى التفكير التشاؤمي، وعند ارتدائها نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، على سبيل المثال: الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

4-5- القبعة الحمراء: وهي تشير إلى تشير إلى التفكير العاطفي، عند ارتدائها نفكر بالمشروع بشكل عاطفي، دون النظر إلى العوامل المنطقية والإيجابية والسلبية، على سبيل المثال: ماهي العواطف التي تدفعها لخوض غمار هذا المشروع؟ ماهي المتع التي ستجنيها نتيجة ذلك؟ هل تشعر بمشاعر فخر واعتزاز عند تبنيك هذا الأمر.

4-6- القبعة الزرقاء: وهي ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية، فقبل إنهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط؟ هل هناك نمط يحتاج إلى المزيد من البحث والتفكير؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع لدى العاملين

³ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013-2012، ص-ص 44-47.

ويمكن تصنيف عوائق الإبداع إلى: عوائق فردية، عوائق قيادية وتنظيمية، عوائق اجتماعية.

أولاً: عوائق فردية أو شخصية

من المعوقات الشخصية ذكر مدحت أبو النصر في كتابه " تنمية القدرات الابتكارية " ثلاث عوامل يرى أنها أساسية في عرقلة العملية إبداعية:¹

✓ عدم تحديد الشخص لأهدافه وعدم ثقته في قدراته.

✓ عدم التعلم بصورة تسمح بتشجيع الموهبة الإبداعية.

✓ المعاناة من مشكلات سلوكية أو صراعات نفسية أو اضطرابات عقلية.

✓ عيوب خلقية لدرجة الذكاء المنخفضة.

وإضافة إلى ذلك يمكن التركيز أيضا على:²

✓ عدم الاستقلال الفكري، وتقمص شخصيات غير تلك التي يكون الفرد عليها.

✓ الرغبة في الظهور بدلا من الوجود.

✓ المحاكاة والتقليد والنقل، والتفوق في الأفكار القديمة والتقليدية.

✓ عدم المطالعة والمحادثة.

✓ الخوف من الفشل.

✓ الخوف من تحمل المسؤولية والتوجه إلى التبعية الفكرية كحل أسهل.

✓ نقص الخبرة وقلة المعرفة.

✓ شعور الفرد بعدم أهمية العمل الذي يؤديه.

✓ إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.

¹ - مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 125.

² - بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب: إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005.

✓ الإيمان والتمسك بالرأي الواحد وبالرأي السائد.

✓ الاسترخاء الفكري أو مرض راحة العقول

ثانياً: عوائق اجتماعية:¹

✓ عدم تشجيع الفرد وتحفيزه، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم يؤدي إلى إعاقة الابتكار ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

✓ طبيعة البيئة التي يعيش فيها.

✓ العادات والتقاليد السائدة.

✓ عدم مواكبة التغيرات البناءة.

✓ التسرع في تقييم الأفكار.

✓ قلة التكامل الاجتماعي.

✓ الأنانية المفرطة.

ثالثاً: عوائق قيادية وتنظيمية:²

أي العوائق على مستوى التنظيمات التي يعمل ويتفاعل داخلها الفرد، ونذكر من أهمها:

✓ الخوف من التغيير والأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا وعدم الثقة فيها.

✓ البيروقراطية واضطرار الأفراد إلى المرور عبر عدة مستويات إدارية من أجل إيصال أفكارهم، كذلك الأمر عندما يطلب الفرد معلومات تساعد في حل مشكلاته.

✓ إشعار العامل بإمكانية فصله في أي وقت.

✓ التطبيق الحرفي للقوانين والجديدة في الروتين الإداري، أي التركيز على المظاهر والشكليات وعدم الاهتمام بالمضامين والأهداف.

¹ - رمضان الشيخ: الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بدون بلد نشر، بدون دار نشر، 2009، ص317.

² - جارت مورجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، مركز البحوث السعودية 2005، ص70.

- ✓ اعتقاد المرؤوسين أن رؤسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات في حين وجود عاملين أكفأ، وبالتالي يستغني الفرد عن التفكير بإبداعية.
- ✓ انعدام روح الفريق.
- ✓ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح الواجبات، وتطبيق مبدأ التخصص الضيق.
- ✓ سوء نظام الاتصالات.¹
- ✓ التمسك باللوائح
- ✓ تنازع السلطات
- ✓ عدم وضوح الواجبات
- ✓ عدم تدفق المعلومات
- ✓ سيادة النمط الإداري التقليدي
- ✓ إغفال النواحي الإنسانية في التنظيم
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية

المطلب الرابع: علاقة التمكين بدعم الإبداع لدى العاملين

إن البحث عن دور التمكين في الإبداع لدى العاملين يغوص بنا إلى معرفة التأثيرات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تتشكل من خلالها إبداعات متجددة، ويعتبر الإبداع سلوكاً إنسانياً تفاعلياً للأفراد مع وظائفهم ومهامهم والذي يتجسد من خلال ممارساتهم اليومية لأعمالهم، إن أي مؤسسة تضع من أولى أولوياتها العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد العاملين ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال اهتمام الإدارة بهم ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم مساحة من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بأداء وظائفهم، كل ذلك يخلق لديهم مزيداً من تحمل المسؤولية، كما وأن على المؤسسة العمل على تفعيل الاتصالات وزيادة التفاعل بين الأفراد لتقوية العمل الجماعي وحب التعاون وهذا ما يهدف التمكين إليه من خلال رفع الروح المعنوية لهم وحفزهم وإمدادهم بالمعلومات الخاصة بعملهم وتدريبهم على إنجاز الأعمال بكفاءة، كل هذا يتجلى في أبعاد التمكين.

¹ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، تحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، 2009، ص 285.

كما يرى Drucker أن الإبداع¹ هو: "عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً"، وإن صفات الانتظام والديمومة والاعتيادية يمكن خلقها من خلال قيام الإدارة بغرس أبعاد التمكين لدى العاملين مما يعطيهم حرية وثقة أكبر وقدرة على الأداء بفعالية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي نفضل في أبعاد التمكين ودورها في خلق إبداع العاملين.

في حين أن الإبداع يحتاج إلى توفير بيئة معينة لنجاحه فإن البيئة الابتكارية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية وتسمح في التعمق بالمعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين والزبائن والمنافسين، ويتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات حلاً جذرياً وتجاوز الجهود غير الضرورية في حل المشكلات.

ويبين Bennis Townsend أنه يجب على من يريد أن يتميز في عالم اليوم أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو كيفية بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلاً من رأس المال المادي فحسب، قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء. ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع. وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة. وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل والإدارة هي الطريق الوحيد للنمو.²

وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى أن عنصر تمكين وتفويض القيادات مزيداً من السلطات يعزز من إدارة الجودة الشاملة للمنظمات المبدعة.

وكما يرى Drucker أن الإبداع³ هو: "عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً"، وإن صفات الانتظام والديمومة والاعتيادية يمكن خلقها من خلال قيام الإدارة بغرس أبعاد التمكين لدى العاملين مما يعطيهم حرية وثقة أكبر وقدرة على الأداء بفعالية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي نفضل في أبعاد التمكين ودورها في دعم الإبداع لدى العاملين.

²- حسين حريم: مرجع سابق، ص 355.

²- ملحم يحيى: مرجع سابق، ص 252.

³: حسين حريم، مرجع سابق، ص 355.

أولاً: دور التمكين الإداري في دعم إبداع العاملين:

من منطلق أن تفويض السلطة هو إعطاء العاملين في المستويات الدنيا صلاحيات تنفيذ بعض المهام وإعطائهم قدراً من الحرية واتخاذ القرار فإنه يتحقق من وراء ذلك زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وهذا ما يشجع على حب المبادرة والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة في القرارات لتقديم مقترحات وأفكار إبداعية يمكن تجسيدها في أعمال جديدة ونادرة.

كما أن تفويض السلطة يخلق لدى المفوضين قدر كبير من المسؤولية على وظائفهم، زيادة على أن الثقة بهم تدعم سعيهم في تأكيد هذه الثقة من خلال تطوير أساليب العمل الفعالة والحديثة والمبدعة التي تحسن صورة أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

يستخدم التحفيز كأداة إدارية لزيادة دافعية الأفراد وتحريك سلوكياتهم نحو الأداء المرغوب فيه في العمل فاستخدام الحوافز (المادية والمعنوية) يزيد من أداء العاملين وسعيهم لتفجير مواهبهم وقدراتهم مما يرفع من رضا الإدارة عنهم ومن حصولهم في مقابل ذلك على مكافآت ومزايا، كما أن نجاح الإبداع يستلزم توفر عناصر هي:

- وجود مجموعة من القيم تنمي الاتجاهات الإبداعية
- صياغة هذه القيم في أساليب توصل إلى الإبداع.
- ثم ابتداء نظم وأساليب حوافز تعمق إيمان العاملين بهذه القيم بالقدر الكافي مما يحقق التزامهم بها.

ومن هنا نرى أن وجود هذه القيم واهتمام الإدارة بها ووضع أساليب لتعميقها وتنميتها يظهر الطاقات الإبداعية الموجودة لدى العاملين لتتجسد في أداء أفضل.

يعتبر التدريب عاملاً مهماً في المؤسسة وأداة فعالة تستخدمها لزيادة قدرات ومهارات أفرادها العاملين وإكسابهم مزيداً من الخبرة في جميع نواحي عملهم، وهذا ما يساعدهم على التعامل الأفضل مع التطورات التكنولوجية الجديدة في وسائل الإنتاج، ما يفرض على العاملين التعامل الجيد معها للوصول إلى أداء أفضل، كل هذا يخلق لدى العاملين صيغ إبداعية دائمة في طرق وأساليب العمل.

يعتبر الاتصال وسيلة الإدارة لنقل وتبادل المعلومات والقرارات داخل المنظمة، والاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق، وتكمن فعالية الاتصالات في سرعة وجودة المعلومات المتبادلة وحسن استخدامها ومدى ملائمتها للقرارات، وتنمي الاتصالات الفعالة روح الفريق وتشعرهم بالانتماء والمساهمة في اتخاذ

القرارات، كل هذا يجعل الأفراد يقدمون مقترحات وأفكار جديدة بحرية أكبر، وهذا ما يشجع على الإبداع، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر لدى العاملين، ويقلل سوء التفاهم والخلافات ويوحد المفهوم والهدف مما يزيد التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

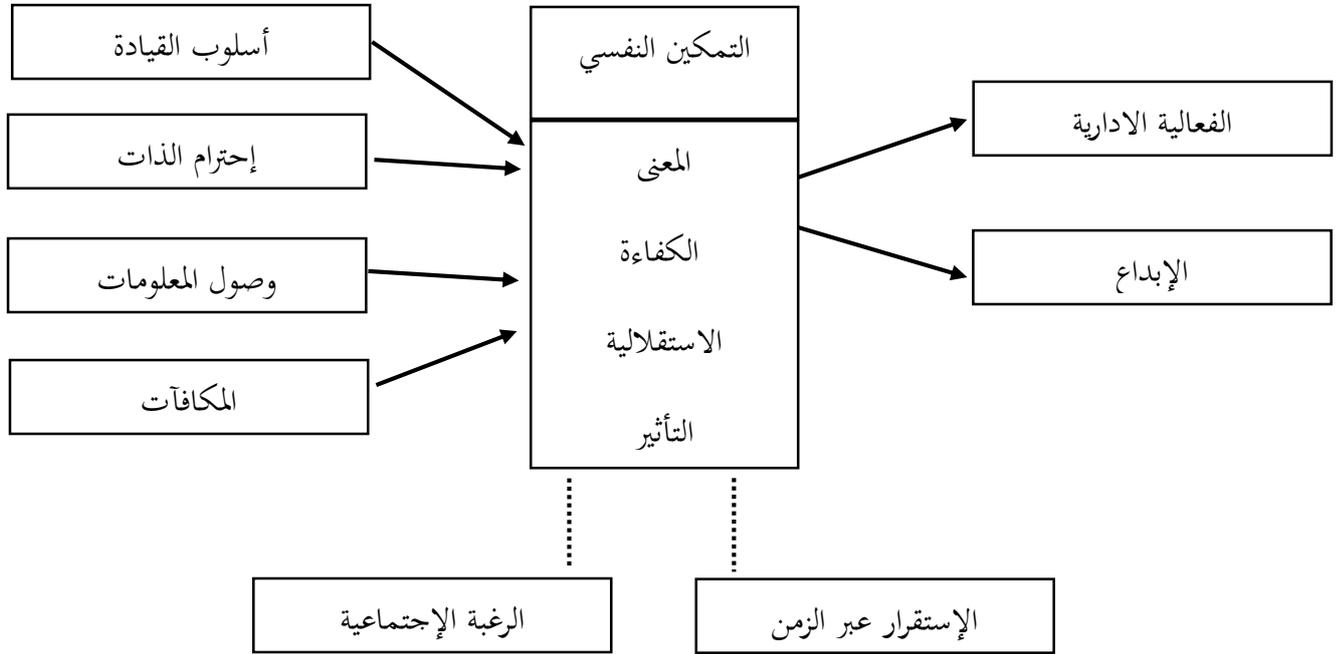
يعتبر أسلوب عمل الفريق منهجا إداريا متميزا يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات سلميا في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في آن واحد يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن إتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقدم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

عند العودة إلى الدراسات السابقة نرى أنها أجمعت على وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، فقد صرح (Knight-Turvey, 2006) بان الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، كما أشار إلى أن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين يميلون إلى حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويرغبون في تحمل المخاطر، وهي أبرز سمات التمكين الإداري، كما يرى (جواد وحسين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى وأكدت بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة.

ثانيا: دور التمكين النفسي في دعم الإبداع لدى العاملين

إن كلا من أسلوب القيادة المتبع من طرف المشرف والتي تكون مرنة مع الموظفين وكذا وجود الاحترام للآخرين لأفكارهم ولآرائهم وتوجهاتهم وتوفر المعلومات ووصولها إلى الجميع وتوفر المكافآت المناسبة والعادلة يدعم التمكين النفسي للموظفين وذلك من خلال أن كلا من القيادة والاحترام وتوفر المعلومات يحققان الوعي الكامل للعامل بمعنى عمله والأهداف الواجب تحقيقها، وبالتالي يصبح الفرد أكثر كفاءة وتأثيرا، فتزيد فعالية الفرد في المنظمة كما يشجعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، ولا ننسى يجب أن تتوفر في الفرد الرغبة في التطور والتأثير واستقرار المناخ الداعم للتمكين النفسي عبر الزمن، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(05): التمكين النفسي في مكان العمل



المصدر: Gretchen. M. Spreitzer: Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement And Validation, Academy of Management Journal, Vol 38, No 5, 1995,1445.

إن تحقق التمكين النفسي عند الأفراد ما يعني فهمه لدوره في العمل ووعيه بكفاءته وقدرته على التأثير وتمتعه بالاستقلالية في العمل والتفكير، وهي أبعاد للتمكين النفسي والتي تولد الثقة بالنفس لدى الفرد، هذا يحفز ويشجعه على الإبداع فثقة الفرد بقدراته تدعم أبعاد الإبداع وتحسنها وتوجهها للأفضل فتتحسن وتتطور حساسيته للمشكلات وقدرته على التحليل والربط ومرونته في التفكير وتوسيع أفكاره والتي تتصف بالأصالة والمخاطرة.

علاوة على ذلك فإن توفير التمكين الإداري من خلال توفير بيئة العمل المناسبة سيؤدي إلى التمكين النفسي من ناحية التأثير وحرية التصرف والاختيار وكذلك الإحساس بمعنى العمل الذي يؤدونه. وهو ما يولد لدى العاملين زيادة في الانتماء الداخلي، كما يساهم في زيادة للمهام التي يقومون بها وفريق العمل لبدي ينتمي إليه، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل.¹

يوضح (الكبيسي 2004) أن التمكين في المنظمات المتعلمة يساهم في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطرة ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع. ويتفق معه كل من (الدوري وصالح

¹ ناصر جرادات وعزام ابو الحماد: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص70.

2009) في أن التمكين يعد أساساً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، كما يضيفان أنه في عالم اليوم عندما تشتد المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات، وأن هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على نحو تقليدي.¹

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التمكين يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع إبداع العاملين، فهو الذي يؤدي إلى خلق أو دعم صفات الحساسية للمشكلات والمرونة والطلاقة والاصالة وهي أبرز السمات الإبداعية لدى العاملين. كما يمكن ان نلاحظ أن أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، الاتصال الفعال وفرق العمل) هي أيضاً شروط لنجاح الإبداع، وعدم توفر أي منهما يعد معيق يعيق كل منهما، فهناك ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع وعلاقة طردية بينهما أي كلما زاد التمكين زاد الإبداع لدى العاملين.

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص، ص 104، 105.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإبداع وعلاقته بالتمكين والذي احتوى شقين، الشق الأول تناول الإبداع كمفهوم، والذي يقصد به إنتاج فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات بالنسبة للعاملين، كما تم التعرف فيه على أهمية الإبداع في حياة المنظمة وعرضنا خصائص الإبداع وسمات الشخصية المبدعة، أما الشق الثاني له فقد تناول الإبداع كعملية، فقد وضح مستوياته المختلفة وأنواعه بالإضافة إلى توضيح مراحل طرح أفكار إبداعية لحل مشكل ما وإن كانت تختلف من باحث إلى آخر في تسميتها وعددها لكن لا تختلف في مضمونها، وتم التطرق لأهم أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين والتي تشجع على طرح عدد كبير من الأفكار دون استثناء، إلا أن عملية الإبداع شأنها شأن أي عملية تواجه معوقات تضعف من نتائجها، تبرز هذه المعوقات خاصة عند التطبيق غير صحيح لها من خلال عدم توفير الشروط الملائمة لها أو عدم وضوح الأسلوب المتبع وغيرها، وفي الأخير تم توضيح الدور الذي يلعبه التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين من الجانب النظري، بحيث توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والإبداع نظريا، كما أن تكامل التمكين الإداري والتمكين النفسي أساسى لنجاح تمكين العاملين وتحققه وبالتالي فإن أبعاد التمكين الشاملة لأبعاد التمكين الإداري والنفسي (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، معنى العمل، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) هي شروط أساسية لنجاح الإبداع لدى العاملين، بحيث تدعم المبدع في كل من حساسيته للمشكلات، مرونته، أصالته وطلاقته، وسيتم اختبار هذا الدور في الجانب التطبيقي.

الفصل الثالث:

واقع التمكين ودوره في دعم
الإبداع لدى العاملين في كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التفسير

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين والإبداع وتوضيح العلاقة الرابطة بينهما، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، واخترنا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كوحدة ميدانية لدراستنا التطبيقية. حيث استهدفت دراستنا الأساتذة بالكلية وتم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبانة. وبالتالي سيتطرق هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

البحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سيترك هذا البحث إلى التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتي قمنا باختيارها لتطبيق دراستنا، باعتبارها مؤسسة ذات أهمية كبيرة لكونها تقف على هدف أول وأسمى وهو إعداد أفضل للطلبة في مجال الاقتصاد والتجارة والتسيير، والذي يقف على العديد من المتطلبات الواجب توفرها في الكلية لتحقيق هذا الهدف، من أهمها توفير الدعم للأساتذة للاستفادة من قدراتهم وإبداعهم في عملهم تجاه الطلبة والكلية.

في هذا البحث يتم عرض نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بصفة عامة، ثم تم تخصيص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وتبيان هيكلها التنظيمي.¹

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي وغربا طريق سيدي عقبة. لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

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

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 210-10 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 213-10 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 101-10 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998): كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992. ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا): وعلى اثر صدور المرسوم رقم: 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم

¹ - بو عزيز لبنى، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي-دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية) وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 397-98 المؤرخ في: 1998/12/02 والمتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم: 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 4-255 المؤرخ في: 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07، والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي:

أولا: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

لقد تم فتح العلوم الاقتصادية في المرسوم الجامعي 1993/1992 حيث كان قسما مستقلا، وبصدور المرسوم رقم 697/98 المؤرخ في: 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكليات، فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2006/2005 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بعد أن كانت تابعة لها، وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتسيير أقسام وهي كالآتي:

- قسم علوم الاقتصاد.

- قسم علوم التسيير.

- قسم الإعلام الآلي للتسيير.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية SEGCLللنظام.
- ✓ تعداد الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية حسب الرتبة:

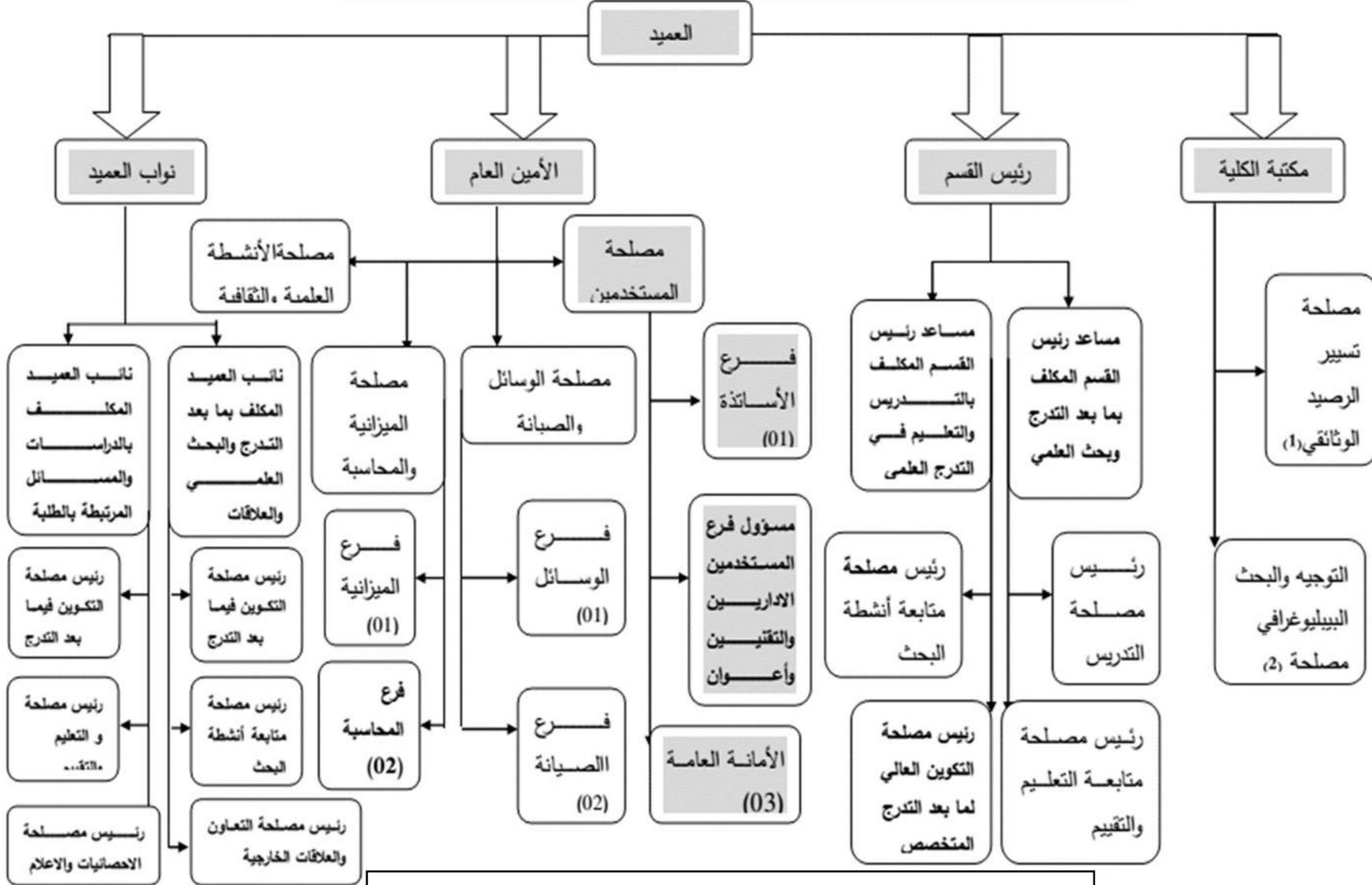
الجدول رقم (05): تعداد أساتذة الكلية حسب الرتبة

الأقسام	الأستاذ الدكتور	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	استاذ مساعد "ب"	المجموع
قسم علوم التسيير	04	05	14	51	5	79
قسم العلوم الاقتصادية	07	13	16	40	06	82
قسم العلوم التجارية	01	06	07	11	02	27
المجموع	12	24	37	102	13	188

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

من أجل دعم الجانب النظري لدراستنا قمنا بدراسة كمية لها، من خلال إعداد استبيان يعكس ما ورد في الجانب النظري وتم توزيعه على الأساتذة لمعرفة آرائهم، وعلى أساسها يتم اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها والتي تدور حول الدور الذي يلعبه التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين، فاحتوى هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة والدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى منهج الدراسة وأداة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

بغية تحقيق أهداف دراستنا اعتمدنا على منهجين يتناسبان مع طبيعة الدراسة، وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث اعتمدنا في إعداد الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأهم المراجع المفسرة للموضوع، أما الجانب التطبيقي فسنعتمد فيه على المنهج التحليلي بإتباع أسلوب الاستبيان وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الذي يساعدنا على استخلاص النتائج.

ثانياً: أداة الدراسة.

نتناول الآن كل من بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

1- بناء أداة الدراسة.

لقد تم استخدام طريقة الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي شرح لمخاور استبيان الدراسة، يتكون الاستبيان من قسمين: (الملحق رقم 01))

✓ **القسم الأول:** البيانات الشخصية والمتعلقة بأفراد العينة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة.

✓ **القسم الثاني:** خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهما: المتغير المستقل "التمكين" والمتغير التابع "الإبداع". الاستبيان يحتوي على 45 عبارة تعالج المتغيرين.

• **المحور الأول: التمكين:** يتكون محور التمكين من بعدين ويحتوي 27 عبارة كالتالي:

- **البعد الأول:** يقيس اتجاه الأساتذة حول التمكين الإداري بالكلية ويتضمن 15 عبارة.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- البعد الثاني: يقيس اتجاه الأساتذة حول التمكين النفسي بالكلية ويتضمن 12 عبارة.
 - **المحور الثاني: الإبداع:** يتكون هذا المحور من ستة أبعاد ويحتوي 18 عبارة كالتالي:
 - البعد الأول: يقيس قدرة الأساتذة فيم يخص الإحساس بالمشكلات التي تواجههم ويتضمن 3 عبارات.
 - البعد الثاني: يقيس مرونة الأساتذة في أداء عملهم ويتضمن 3 عبارات.
 - البعد الثالث: يقيس مدى توفر صفة الأصالة في الأساتذة ويتضمن 3 عبارات.
 - البعد الرابع: يقيس مدى توفر صفة الطلاقة عند الأساتذة ويتضمن 3 عبارات.
 - البعد الخامس: يقيس قدرة الأساتذة على تحليل الأحداث ويتضمن 3 عبارات.
 - البعد السادس: يقيس مدى توفر روح المخاطرة عند الأساتذة ويتضمن 3 عبارات.
- 2- صدق أداة الدراسة.

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، حيث تم قياس صدق الأداة ظاهريا من خلال تحكيمه من طرف مجموعة من أساتذة الكلية (الملحق رقم (02))، وصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.785**	09	0.489**	01
0.549**	10	0.624**	02
0.619**	11	0.617**	03
0.492**	12	0.368**	04
0.559**	13	0.195	05
0.665**	14	0.742**	06
0.471**	15	0.714**	07
	/	0.586**	08
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول (07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.671**	22	0.450**	16
0.562**	23	0.553**	17
0.556**	24	0.532**	18
0.517**	25	0.585**	19
0.486**	26	0.459**	20
0.543**	27	0.598**	21
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (08): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الأول التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.593**	28
0.817**	29
0.783**	30
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول (09): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.807**	31
0.766**	32
0.729**	33
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (10): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثالث التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.858**	34
0.736**	35
0.708**	36
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (11): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الرابع التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.111	37
0.191	38
0.989**	39
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول (12): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الخامس التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.680**	40
0.845**	41
0.839**	42
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (13): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد السادس التابعة له

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.981**	43
0.228	44
0.224	45
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل (ما عدا العبارات رقم 37-38-44-45) وهي عبارات ضرورية لتحليل وتفسير النتائج فيما بعد وعليه لا يمكن حذفها)، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

3- ثبات أداة الدراسة.

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

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (14): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك*
المتغير الأول: التمكين	27	0.869	0.932
المتغير الثاني: الإبداع	18	0.336	0.569
الصدق والثبات العام للاستبيان	45	0.669	0.817

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.17

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

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام جيد إذ بلغ **0.669** ، ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.336** إلى **0.869**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي **81.7%** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

4- اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي: (Test de la Normalité)

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملي **Skewness** (Asymétrie) و **Kurtosis** (Aplatissement)، حيث يوضح الجدول أدناه أن قيم معامل **Skewness** تتراوح بين **-2.015** و **6.962** وقيم معامل **Kurtosis** تتراوح بين **-0.290** و **51.100** وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي **skewness** و **kurtosis** عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3] وبما أن قيم معظم متغيرات الدراسة تنتمي للمجال وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (15): معاملي **skewness** و **Kurtosis**

متغيرات الدراسة	Kurtosis	skewness
التمكين	0.508	-0.427
التمكين الإداري	0.015	-0.447
التمكين النفسي	0.639	-0.325
الإبداع	6.805	1.681

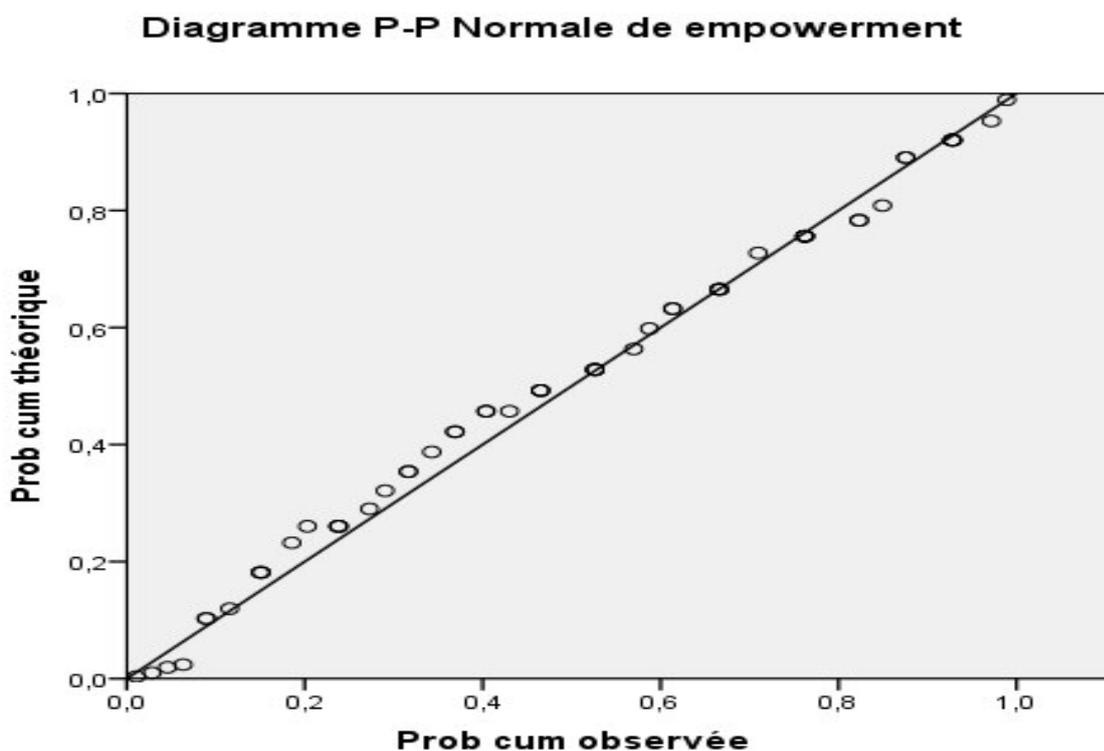
الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-0.440	-0.194	الحساسية للمشكلات
-2.015	8.342	المرونة
-0.137	-0.290	الأصالة
6.962	51.100	الطلاقة
-0.316	0.755	القدرة على التحليل
6.623	47.971	المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.17

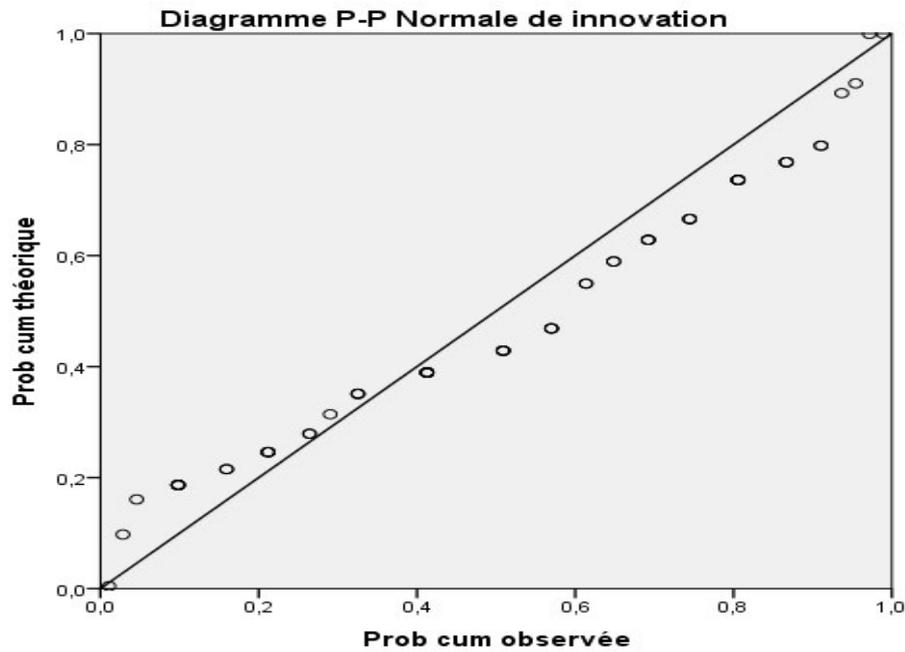
ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (التمكين، التمكين الإداري، التمكين النفسي، الإبداع، الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الأشكال رقم: (07)، (08)، (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية؛ ويمكن توضيح أكثر العلاقة الطردية بين التمكين والإبداع في الشكل رقم (17)، حيث نلاحظ أن سحابة الانتشار لمتغيرات الدراسة تشكل سحابة غير منتشرة بشكل كبير.

الشكل رقم (07): منحنى يوضح خضوع متغير التمكين للتوزيع الطبيعي



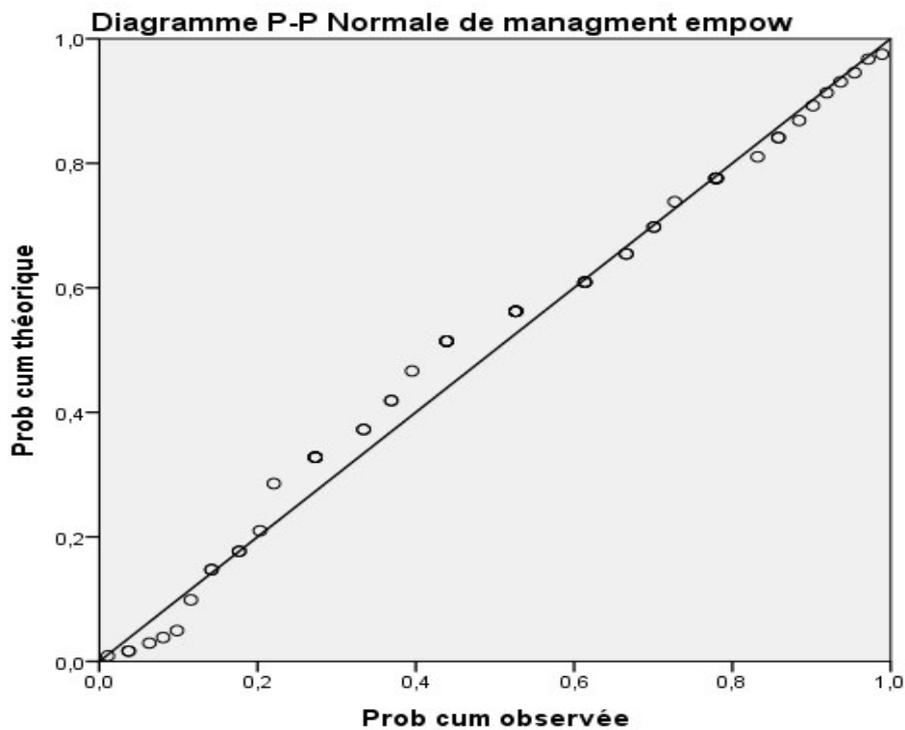
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (08): منحني يوضح خضوع متغير الإبداع للتوزيع الطبيعي



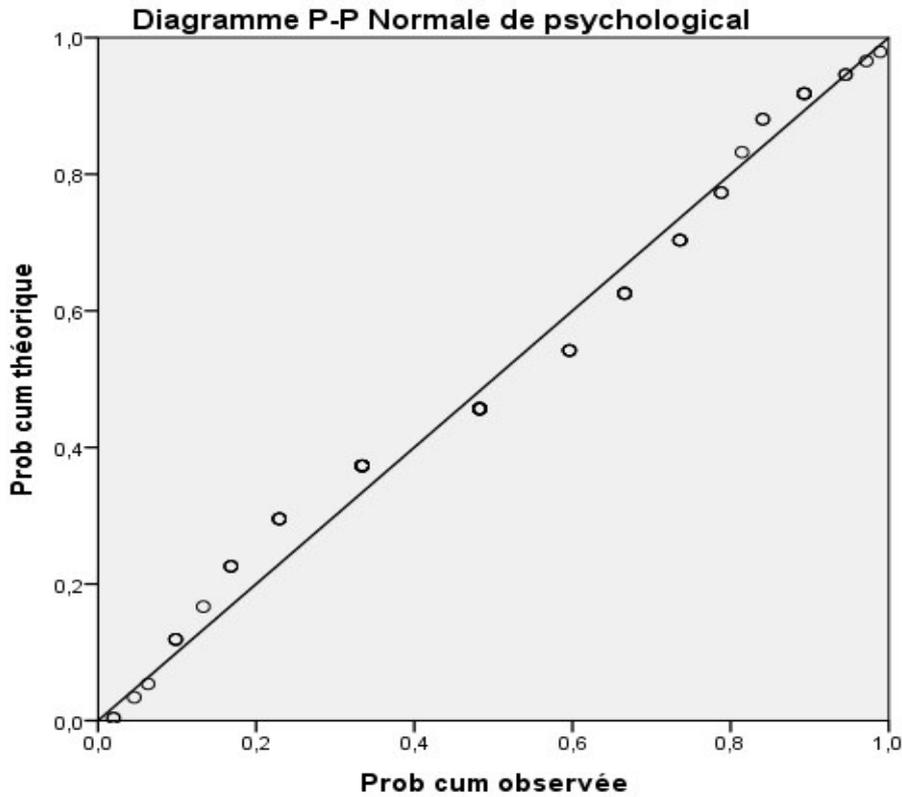
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (09): منحني يوضح خضوع بعد التمكين الإداري للتوزيع الطبيعي



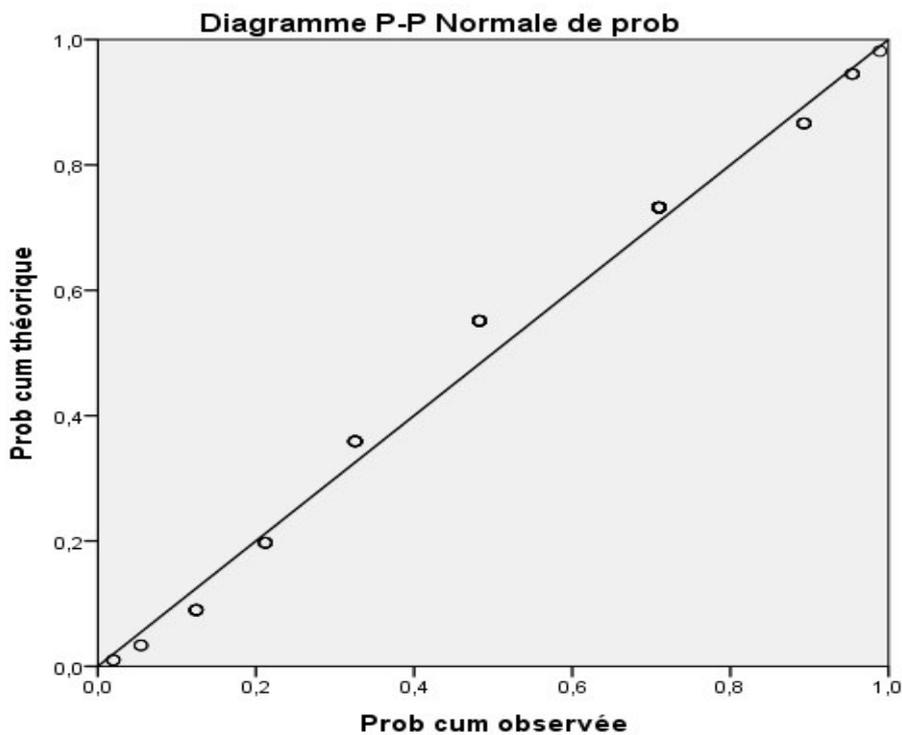
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (10): منحنى يوضح خضوع بعد التمكين النفسي للتوزيع الطبيعي



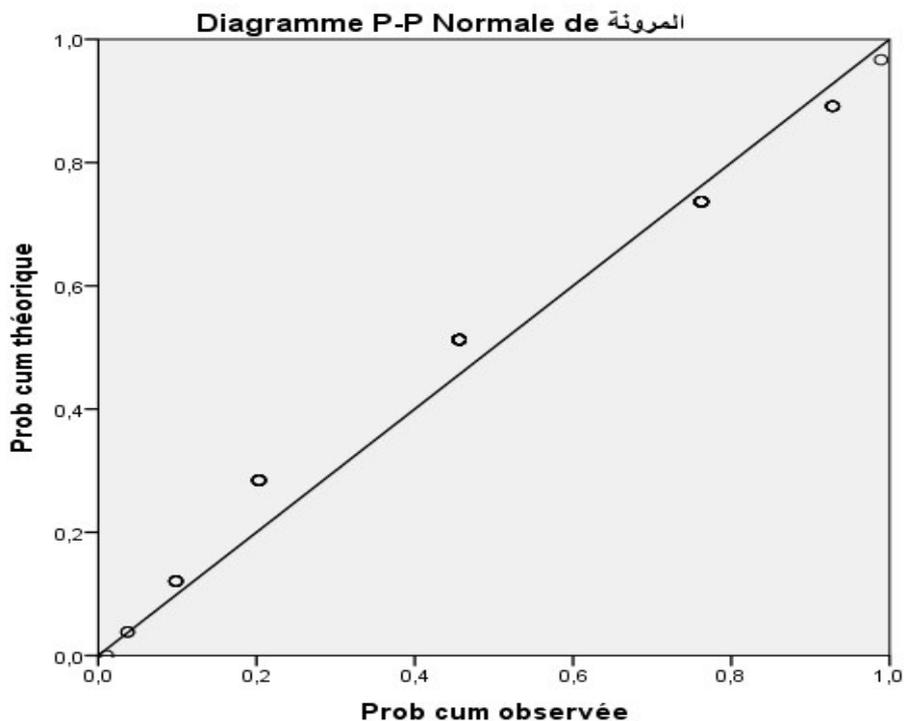
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (11): منحنى يوضح خضوع بعد الحساسية للمشكلات للتوزيع الطبيعي



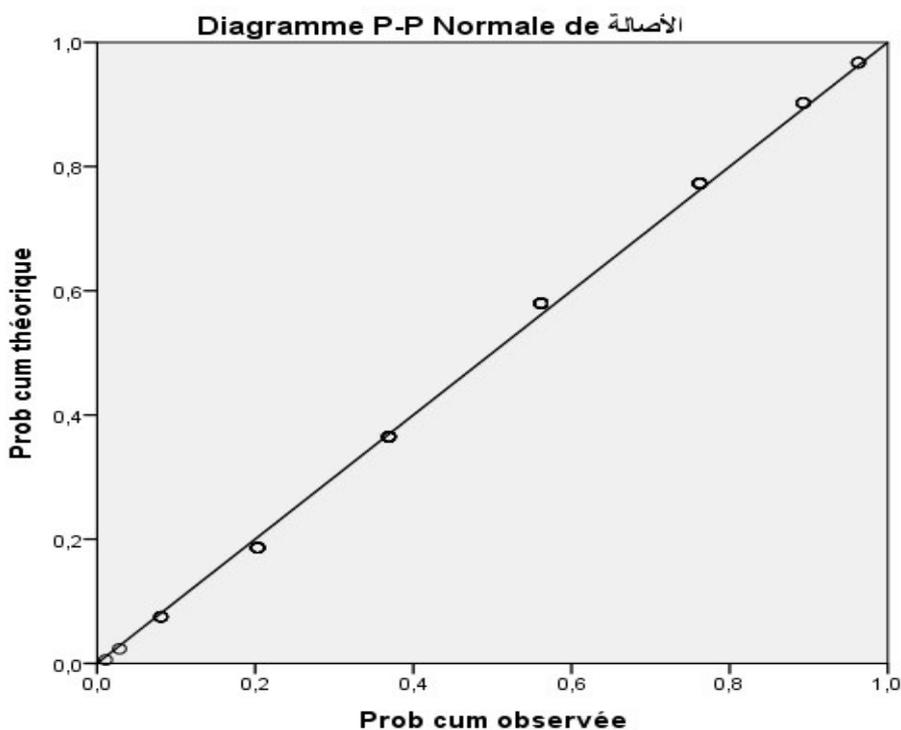
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (12): منحنى يوضح خضوع بعد المرونة للتوزيع الطبيعي



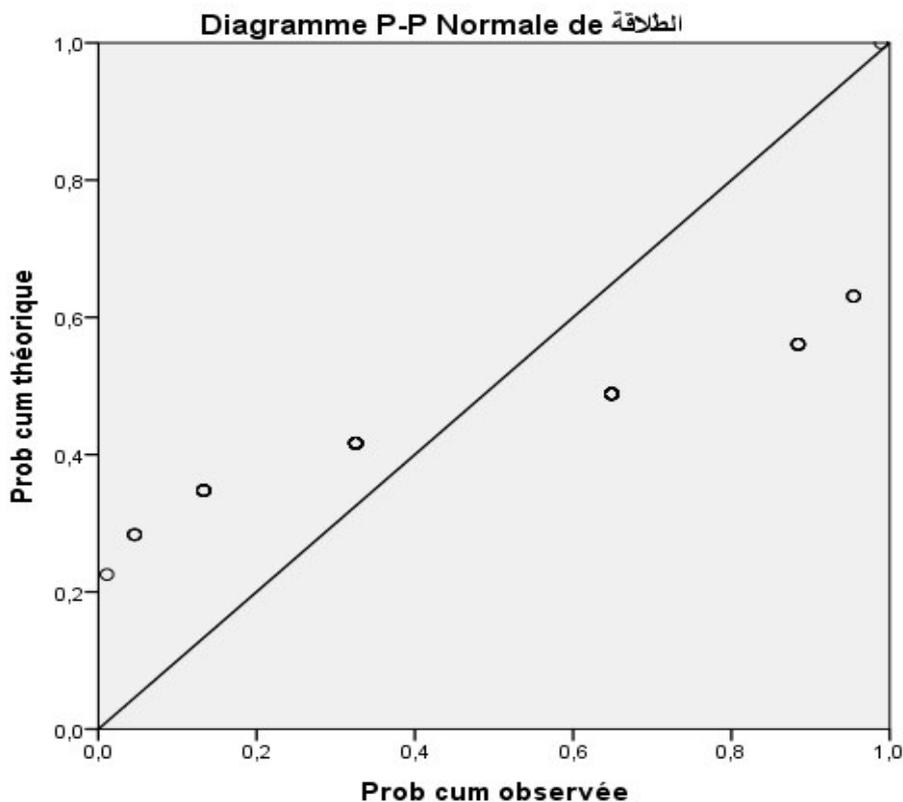
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (13): منحنى يوضح خضوع بعد الأصالة للتوزيع الطبيعي



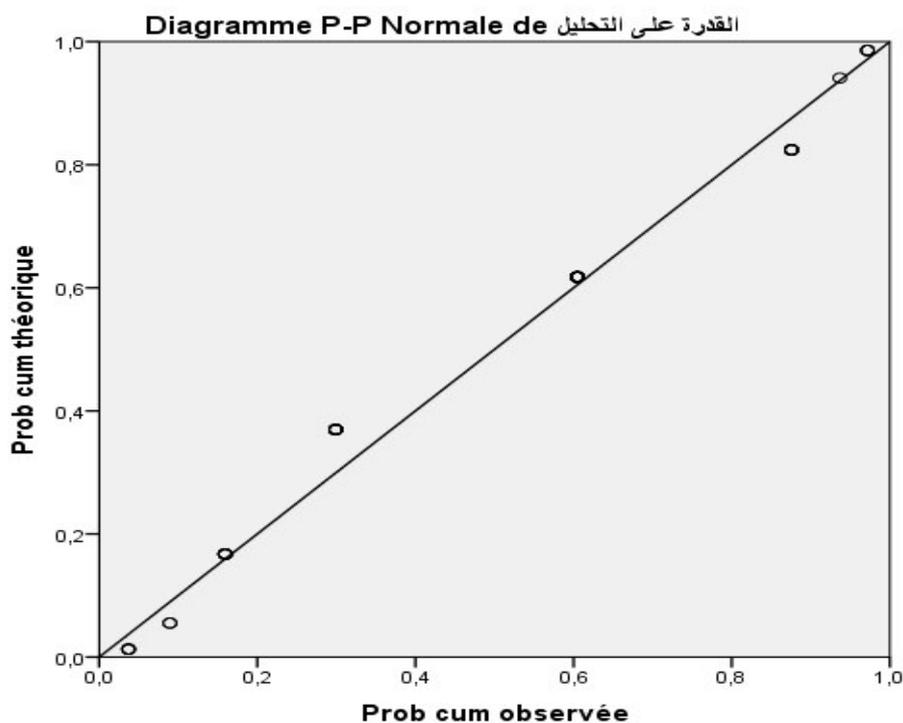
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (14): منحني يوضح خضوع بعد الطلاقة للتوزيع الطبيعي



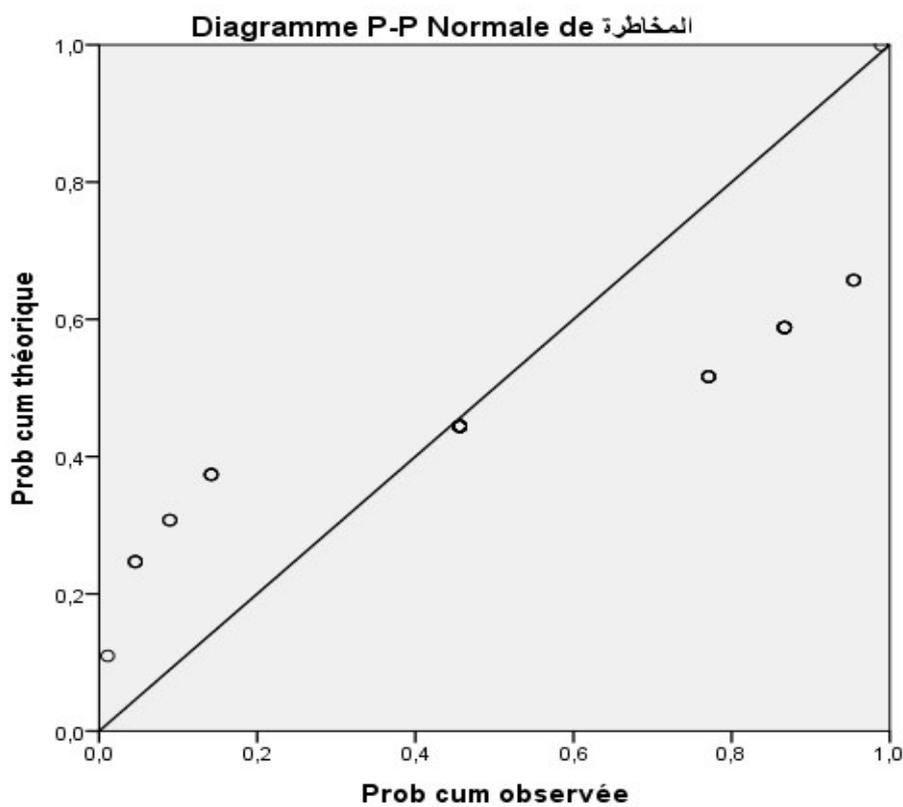
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (15): منحني يوضح خضوع بعد القدرة على التحليل للتوزيع الطبيعي



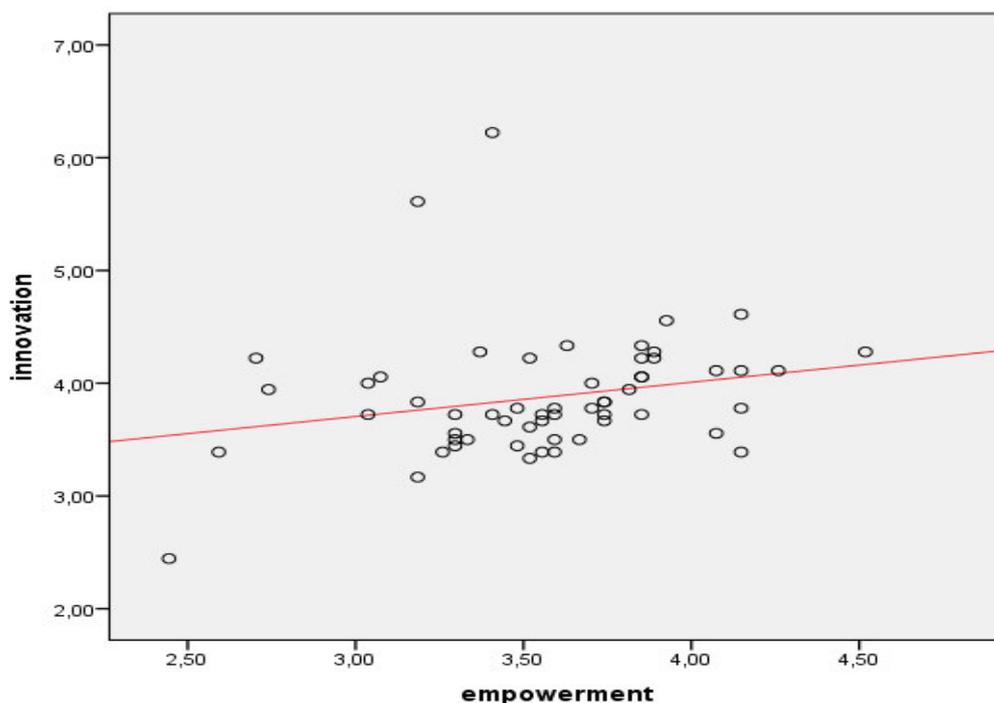
المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (16): منحني يوضح خضوع بعد المخاطرة للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الشكل رقم (17): العلاقة الموجبة بين التمكين والإبداع



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثاني: الدراسة الميدانية.

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

أولاً: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

حاولنا في هذه الدراسة -في بادئ الأمر- إجراء مسح شامل لمجتمع البحث وهم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي يبلغ عددهم 188 أستاذ في السنة الدراسية 2015-2016، لكن فيما بعد اخترنا: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط عينة قصدية (عمدية) l'échantillonnage par convenance وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة، ويمكن تبرير هذا الاختيار بما يلي: وجود الأساتذة في تريفات داخل أو خارج الوطن، رفض بعض الأساتذة الإجابة عن الاستبيان لأسباب شخصية أو إدارية، وبالتالي وزعت 100 استمارة وقد تم استرجاع 57 استمارة أي ما نسبته 57%، وقد تم توزيع الاستمارة عن طريق العمل الميداني وبالبريد الإلكتروني.

الجدول رقم (16): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة)

المتغير	فئات المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	43.9%
	أنثى	32	56.1%
العمر	أقل من 30 سنة	5	8.8%
	من 31 إلى 40 سنة	36	63.2%
	من 31 إلى 50 سنة	10	17.5%
	51 سنة فما فوق	6	10.5%
المؤهل العلمي	ماجستير	26	45.6%
	دكتوراه	31	54.4%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	19.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	42.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	29.8%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	2	3.5%
	20 سنة فأكثر	3	5.3%
الرتبة	أستاذ مساعد ب	8	14%
	أستاذ مساعد أ	23	40.4%
	أستاذ محاضر ب	16	28.1%
	أستاذ محاضر أ	6	10.5%
	الأستاذ الدكتور	4	7%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

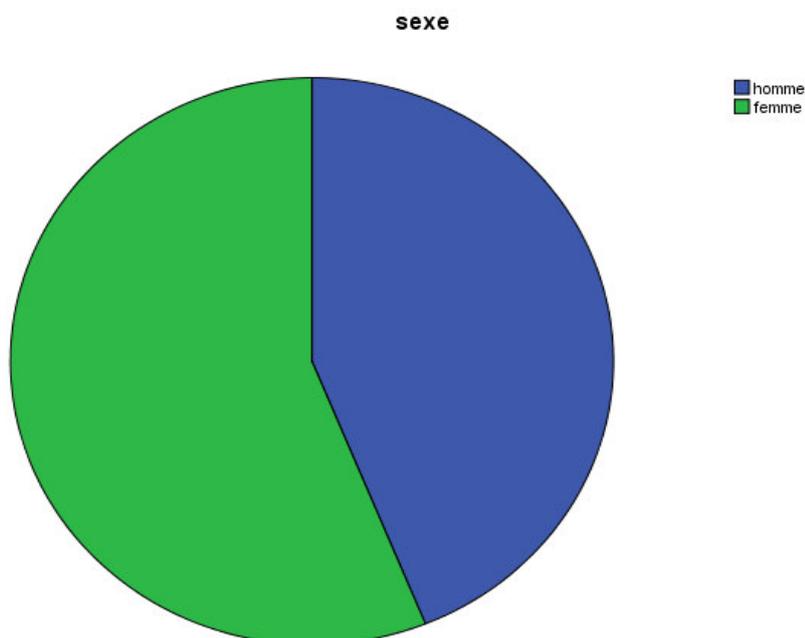
الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن:

- أغلبية مجتمع الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهم (32) بنسبة بلغت (56.1%)، في حين بلغ عدد الذكور (25) بنسبة بلغت (43.9%)، والشكل رقم (18) يوضح ذلك.
 - إن فئة العمر التي تتراوح بين (31 و40) سنة بلغت نسبتها (63.2%) وبلغت نسبة فئة العمر (أقل من 30 سنة) (8.8%)، أي أن مجموع نسب الفئة الشابة والتي تنتمي إلى الفئة العمرية (من أقل من 30 إلى 41 سنة) هي (72%) وهذا يدل على أن عينة البحث في الكلية هو مجتمع شاب وهذا ما تدعمه "مدة الخدمة" فقد شكلت مجموع نسب الفئات (أقل من 5 سنوات)، (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) أعلى نسبة بلغت 91.2%، في حين جاءت الفئتين (بين 15 و20 سنة) و(20 سنة فأكثر) بمجموع نسبي صغير جدا بلغ 8.8%، ويدعم ذلك كل من الشكلين رقم (19) و(21).
 - يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة الدكتوراه تمثل أعلى نسبة وبلغت (54.4%) أما فئة حملة الماجستير فكانت نسبتها (45.6%) هذا ما نلاحظه كذلك في الشكل رقم (20).
 - وفيما يخص الرتبة فتظهر أن أكبر نسبة كانت لأستاذ مساعد أ 40.4%، ثم لأستاذ محاضر ب بنسبة 28.1%، أما أستاذ مساعد ب بلغت نسبته 14%، ونسبة 10.5% لأستاذ محاضر أ، وأقل نسبة 7% للأستاذ الدكتور، والشكل رقم (22) يبين ذلك.
- وبالتالي نلاحظ أن الكلية تمتلك رصيد من الكفاءات الشابة بنسبة (72%) والتي تتمتع بخبرة أقل من 15 سنة (91.2%)، حيث أن الإناث مثلت الأغلبية بنسبة (56.1%) والتي تدل على المساهمة النسوية الكبيرة في دعم الإبداع والتجديد في الكلية لما تتمتع به المرأة من صفات الصبر والتركيز وحب التجديد، كما أن نسب حملة الماجستير والدكتوراه متقاربة والتي تدل على سعي الأستاذ المتواصل لرفع مستواهم، كما أن أغلبهم في رتبة أستاذ مساعد أ (40.4%)، كل ما سبق يدل على أن الكلية تتوفر فيها إمكانيات وطاقات تعليمية جيدة ومتنوعة وشابة لها شغف التطور والإبداع والرقي والتي تضمن للكلية التطور في المجال التعليمي.

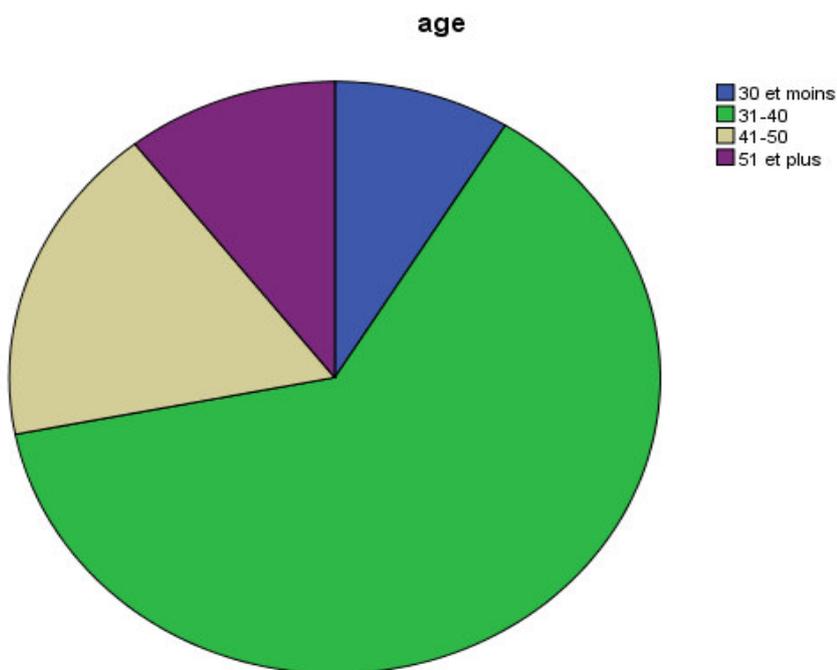
الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (18): مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية).



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

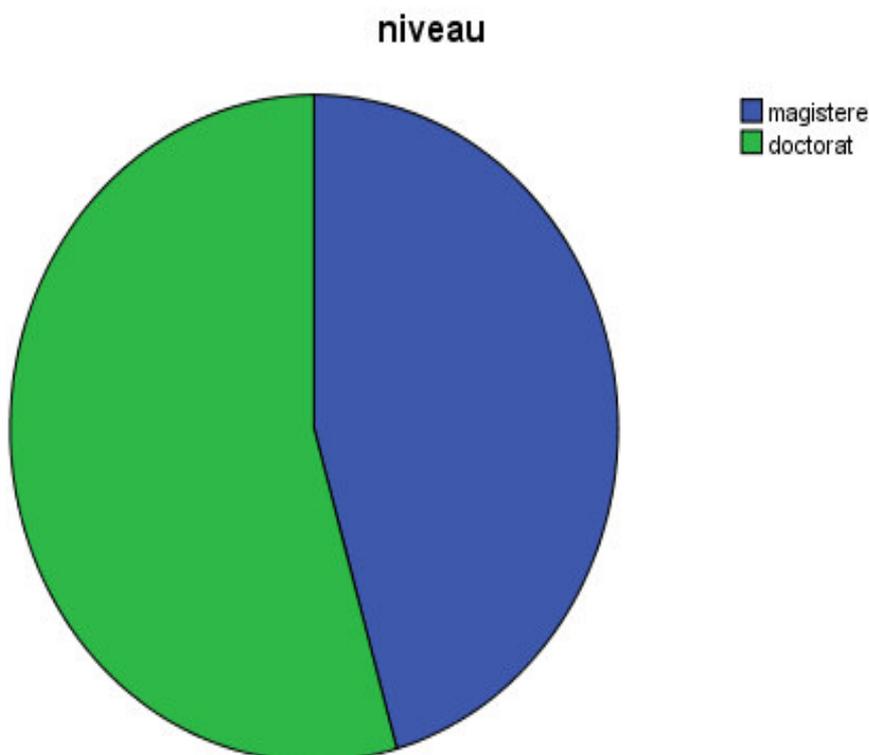
الشكل رقم (19): مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية).



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

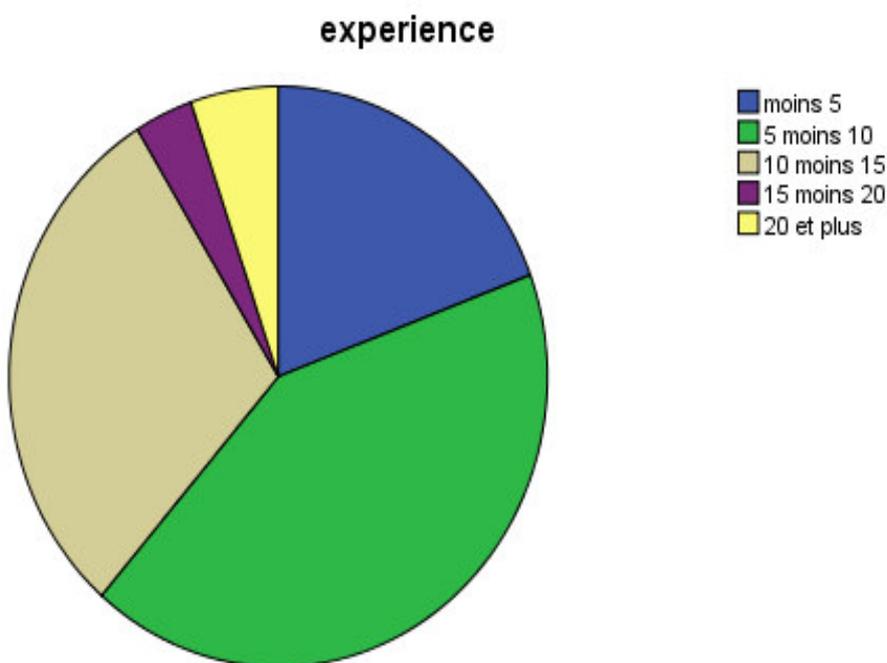
الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (20): مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية).



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

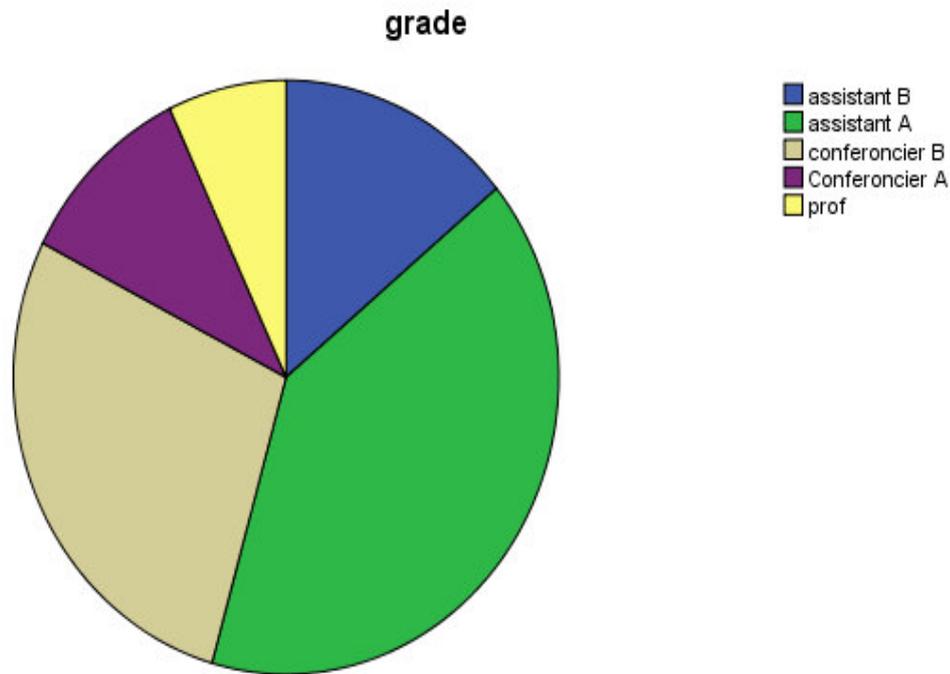
الشكل رقم (21): مخطط يوضح الخبرة لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية).



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (22): مخطط يوضح الرتبة لدى عينة الدراسة (أساتذة الكلية).



المصدر: مخرجات SPSS 0.17

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم تحليل البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS. Version 17) Statistical Package For Social Science ، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

1. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
4. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
5. تم استعمال اختبار تحليل التباين للانحدار (Anova) للتأكد من صلاحية (مدى ملاءمة) النموذج.
6. استعمال معامل $B\hat{e}ta$ لاختبار مستوى دلالة المتغيرات.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

7. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
8. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
9. تم استخدام اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.
10. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
11. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

نتناول في هذا المبحث كل من اختبار مدى صلاحية النموذج من خلال المعاملين $B\hat{e}ta$ و $Anova$ ، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في الكلية، واختبار t -test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق فيه أيضا لاختبار فرضيات الدراسة والذي يتضمن كل من اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

في هذا المطلب سيتم معرفة مدى صلاحية نموذج الدراسة من خلال كل من المعاملين $B\hat{e}ta$ و $Anova$.

أولا: اختبار تحليل التباين للانحدار ($Anova$)

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار ($Anova$) للتأكد من صلاحية (مدى ملاءمة) النموذج، ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية: للتمكين دور في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتبين نتائج الجدول أدناه عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغت قيمة التباين لخط الانحدار (F) المحسوبة 3.090 وهي منخفضة بقيمة احتمالية $0,084^b$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $0,05=\alpha$ أي أن ليس هناك دلالة للإبداع بالنسبة للتمكين.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار ($Anova$) للتأكد من صلاحية (ملاءمة) النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	التباين لخط الانحدار (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	0.893	1	0.893	3.090	0.084^b
الخطأ	15.897	55	0.289	-	-
المجموع	16.790	56		-	-

b. القيم المتوقعة (الثوابت) : تمكين العاملين
a. القيم التابعة : الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

ثانيا: اختبار مستوى دلالة المتغيرات بمعامل $B\hat{e}ta$

كما يبين الجدول أدناه أن التمكين الإداري ليس له أثر على إبداع العاملين في الكلية حيث بلغ $t=-1.471$ و

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

$B\hat{e}t\alpha = -0.196$ وهما غير دالين عند مستوى دلالة أقل من $\alpha = 0,05$ ، بالإضافة إلى أن التمكين النفسي له أثر إيجابي على إبداع العاملين في الكلية عند $t = 4.121$ و $B\hat{e}t\alpha = 0.548$ وهما دالين عند مستوى دلالة أقل من $\alpha = 0.01$.

الجدول رقم (18): اختبار مستوى الدلالة $B\hat{e}t\alpha$

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة α
	A	الخطأ المعياري	$B\hat{e}t\alpha$		
التوابت	1.523	0.659	-	2.321	0.025
التمكين الإداري	-0.194	0.132	-0.196	-1.471	0.147
التمكين النفسي	0.773	0.187	0.548	4.121	0.000

$t (p < 0.001) = 3.29$; $t (p < 0.1) = 2.58$; $t (p < 0.05) = 1.96$
A. القيم التابعة : الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل العبارات بالإضافة إلى: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب كل عبارة في كل بعد مع التحليل والتفسير، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً لما يأتي:

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط المرجح	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

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

أولاً: الإجابة على التساؤلات

تمت الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بمستوى المتغير الأول وهو التمكين، والثاني وهو الإبداع.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- الإجابة عن أسئلة المتغير الأول "التمكين":

1-1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول "التمكين الإداري"

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التمكين الإداري).

الرقم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	الكلية
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
1	التكرار	0.959	3.719	07	38	3	7	2	موافق
				%12.3	%66.7	%5.3	%12.3	%3.5	
2	التكرار	1.017	3.298	3	29	9	14	2	محايد
				%5.3	%50.9	%15.8	%24.6	%3.5	
3	التكرار	0.872	3.666	4	40	4	8	1	موافق
				%7	%70.2	%7	%14	%1.8	
4	التكرار	1.031	2.842	1	19	11	22	4	محايد
				%1.8	%33.3	%19.3	%38.6	%7	
5	التكرار	0.956	3.631	8	31	7	11	0	موافق
				%14	%54.4	%12.3	%19.3	0	
6	التكرار	0.982	3.228	3	24	15	13	2	محايد
				%5.3	%42.1	%26.3	%22.8	%3.5	
7	التكرار	1.084	3.421	7	27	8	13	2	موافق
				%12.3	%47.4	%14	%22.8	%3.5	
8	التكرار	1.119	3.175	5	22	12	14	4	محايد
				%8.8	%38.6	%21.1	%24.6	%7	
9	التكرار	1.032	3.403	5	30	6	15	1	موافق
				%8.8	%52.6	%10.5	%26.3	%1.8	

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موافق	1.000	3.438	1	12	11	27	6	التكرار	10
			%1.8	%21.1	%19.3	%47.4	%10.5	%	
موافق	0.927	3.456	0	11	15	25	6	التكرار	11
			%0	%19.3	%26.3	%43.9	%10.5	%	
محايد	0.954	3.017	1	20	15	19	2	التكرار	12
			%1.8	%35.1	%26.3	%33.3	%3.5	%	
موافق	0.965	3.473	1	12	7	33	4	التكرار	13
			%1.8	%21.1	%12.3	%57.9	%7	%	
موافق	0.926	3.438	0	11	16	24	6	التكرار	14
			%0	%19.3	%28.1	%42.1	%10.5	%	
غير موافق	0.804	2.491	4	27	21	4	1	التكرار	15
			%7	%47.4	%36.8	%7	%1.8	%	
محايد	0.553	3.313	البعد الأول						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس "التمكين الإداري" من طرف الكلية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.31) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت (أكبر من 2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الأساتذة غير راضين بمستوى التمكين الإداري بالكلية. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على أغلب العبارات الدالة على التمكين الإداري، وأجابوا بالحياد في العديد من الجوانب منها ما يتعلق بمشاركة إدارة الكلية للأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، توفير دورات تدريبية مناسبة لهم، فرص تبادل الخبرات فيما بين الأساتذة وفرصة وصول الأساتذة لأصحاب القرار لشرح مواقفهم، كما نجد أن الإدارة لا تكافئ الأساتذة على إبداعهم في مجال عملهم حيث أجاب الأساتذة بعدم الموافقة فيما يخص العبارة الدالة على ذلك.

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه لا يوجد مستوى مقبول للتمكين الإداري في الكلية.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.55 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

1-2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني "التمكين النفسي"

جدول رقم (20): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التمكين النفسي).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
16	التكرار	20	33	2	2	0	4.245	0.688	موافق تماما
	%	%35.1	%57.9	%3.5	%3.5	%0			
17	التكرار	1	12	27	14	3	2.894	0.859	محايد
	%	%1.8	%21.1	%47.4	%24.6	%5.3			
18	التكرار	2	23	22	10	0	3.298	0.801	محايد
	%	%3.5	%40.4	%38.6	%17.5	%0			
19	التكرار	16	33	7	1	0	4.122	0.683	موافق
	%	%28.1	%57.9	%12.3	%1.8	%0			
20	التكرار	8	42	6	1	0	4.000	0.566	موافق
	%	%14	%73.7	%10.5	%1.8	%0			
21	التكرار	6	43	4	4	0	3.894	0.673	موافق
	%	%10.5	%75.4	%7	%7	%0			
22	التكرار	4	33	12	8	0	3.578	0.822	موافق
	%	%7	%57.9	%21.1	%14	%0			
23	التكرار	10	38	8	1	0	4.000	0.626	موافق
	%	%17.5	%66.7	%14	%1.8	%0			

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موافق	0.771	3.894	0	3	11	32	11	التكرار	24
			%0	%5.3	%19.3	%56.1	%19.3	%	
موافق تماما	0.538	4.491	0	0	1	27	29	التكرار	25
			%0	%0	%1.8	%47.4	%50.9	%	
موافق	0.811	3.859	0	3	14	28	12	التكرار	26
			%0	%5.3	%24.6	%49.1	%21.1	%	
موافق تماما	0.707	4.228	0	2	3	32	20	التكرار	27
			%0	%3.5	%5.3	%56.1	%35.1	%	
موافق	0.388	3.886	البعد الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "التمكين النفسي"، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.88) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالتمكين النفسي. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على أغلب العبارات الدالة على التمكين النفسي والتي لها علاقة بكيفية أداء عملهم كمعرفتهم لأهمية عملهم وقدرتهم على أداءه بطرق مختلفة ومبدعة، وأجابوا بالحياد في عبارتين التي تعبر على مدى مساهمة الأساتذة في تحسين عمل الآخرين وأداء الكلية ككل، وهذا ناتج عن عدم رضا الأساتذة بالتمكين الإداري في الكلية، حيث يساهم التمكين الإداري في دعم التمكين النفسي للأساتذة وبالتالي يزيد من فعاليتهم تجاه الآخرين والكلية.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تقول أنه يوجد مستوى مقبول للتمكين النفسي في الكلية، ونرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.38 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2- الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني "الإبداع":

2-1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول "الحساسية للمشكلات"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

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

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
28	التكرار	13	36	5	3	0	4.035	0.731	موافق
	%	%22.8	%63.2	%8.8	%5.3	%0			
29	التكرار	2	29	12	13	1	3.315	0.928	محايد
	%	%3.5	%50.9	%21.1	%22.8	%1.8			
30	التكرار	7	24	13	10	3	3.386	1.081	محايد
	%	%12.3	%42.1	%22.8	%17.5	%5.3			
		البعد الأول					3.578	0.680	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "الحساسية للمشكلات"، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.57) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالحساسية للمشكلات. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على قدرتهم على اكتشاف جوانب القصور في عملهم مما يدل على توفر أحد دعائم الإبداع لدى الأساتذة، وأجابوا بالحياد في عبارتين التي تعبر على توجه الأساتذة لتحليل المحيط الخارجي لاكتشاف المشكلات التي تحيط بهم وبالكلية، وعدم اهتمام الأساتذة بذلك قد يكون ناتج عن عدم رضاهم بالتمكين الإداري في الكلية حيث لا توفر لهم الدعم والمشاركة اللازمين لدعم الإبداع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.68 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2-2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني "المرونة"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (22): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (المرونة).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
31	التكرار	8	40	3	5	1	3.859	0.833	موافق
	%	%14	%70.2	%5.3	%8.8	%1.8			
32	التكرار	18	38	0	0	1	4.263	0.641	موافق تماما
	%	%31.6	%66.7	%0	%0	%1.8			
33	التكرار	6	38	10	3	0	3.824	0.684	موافق
	%	%10.5	%66.7	%17.5	%5.3	%0			
		البعد الثاني					3.982	0.554	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "المرونة"، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.98) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالمرونة في حياتهم بشكل عام. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على كل العبارات الدالة على المرونة والتي تدل على توجه الأساتذة نحو التغيير في أسلوب عملهم من فترة لأخرى، والرؤية الشاملة للمواقف التي يواجهونها وتقبل أفكار الآخرين. وكل هذا يدل على توجه الأساتذة للإبداع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.55 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2-3- الإجابة عن أسئلة البعد الثالث "الأصالة"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (23): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (الأصالة).

الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
محايد	0.934	3.193	1	13	21	18	4	التكرار	34
			%1.8	%22.8	%36.8	%31.6	%7	%	
موافق	0.732	3.771	1	2	11	38	5	التكرار	35
			%1.8	%3.5	%19.3	%66.7	%8.8	%	
موافق	0.690	3.666	0	3	17	33	4	التكرار	36
			%0	%5.3	%29.8	%57.9	%7	%	
موافق	0.609	3.543	البعد الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "الأصالة"، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.54) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالأصالة. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على العبارتين الدالتين على الأصالة والتي لها علاقة بحب الأساتذة لتبني الحلول الجديدة في أداء عملهم والعمل على التطوير المستمر لإجراءات العمل، وأجابوا بالحياد في العبارة الدالة على مدى مساهمة الأساتذة في تقديم حلول جديدة للمشاكل التي تواجه الكلية، والذي قد يرجع لعدم توفر التمكين الإداري اللازم للأساتذة في الكلية من حيث منح الإدارة الدعم اللازم لهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عمل الأساتذة والكلية ككل.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.60 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2-4- الإجابة عن أسئلة البعد الرابع "الطلاقة"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (24): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (الطلاقة).

الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
موافق	0.478	3.947	0	0	8	44	5	التكرار
			%0	%0	%14	%77.2	%8.8	%
موافق	0.622	3.929	0	3	4	44	6	التكرار
			%0	%5.3	%7	%77.2	%10.5	%
موافق	0.705	3.578	0	5	16	34	2	التكرار
			%0	%8.8	%28.1	%59.6	%3.5	%
موافق	1.837	4.052	البعد الرابع					

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "الطلاقة"، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.05) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالطلاقة. حيث أحاب الأساتذة بالموافقة على كل العبارات الدالة على الطلاقة والتي تعني قدرة الأساتذة على طرح أفكار جديدة والتعبير عنها بشكل واضح ومفهوم والتفكير السريع خلال فترة زمنية وجيزة، والتي تدل على تمتع الأساتذة بالطلاقة الفكرية واللفظية والتعبيرية وهو عناصر مهمة للتمتع بالإبداع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.83 أكبر من الواحد مما يدل على تباعد إجابات العينة وتشتتها مما يدل أن هناك تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط لا يعبر نظرا لتشتت البيانات.

2-5- الإجابة عن أسئلة البعد الخامس "القدرة على التحليل"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (25): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الخامس (القدرة على التحليل).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
40	التكرار	10	40	6	1	0	4.035	0.596	موافق
	%	%17.5	%70.2	%10.5	%1.8	%0			
41	التكرار	4	43	6	4	0	3.824	0.657	موافق
	%	%7	%75.4	%10.5	%7	%0			
42	التكرار	4	35	13	5	0	3.666	0.740	موافق
	%	%7	%61.4	%22.8	8.8	%0			
		البعد الخامس					3.842	0.527	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس "القدرة على التحليل"، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.84) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالأصالة. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على كل العبارات الدالة على القدرة على التحليل، والتي لها علاقة بقدرة الأساتذة على تنظيم أفكارهم وتحليل الأحداث وإدراك العلاقة بينهم، وهذا يدل على أن الأساتذة يتمتعون بالقدرة على التحليل وهو عنصر مهم للتمتع بالإبداع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.52 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2-6- الإجابة عن أسئلة البعد السادس "المخاطرة"

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (26): يوضح الإجابة عن سؤال البعد السادس (المخاطرة).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
43	التكرار	9	39	8	1	0	3.982	0.912	موافق
	%	%15.8	%68.4	%14	%1.8	%0			
44	التكرار	12	40	4	1	0	4.105	0.588	موافق
	%	%21.1	%70.2	%7	%1.8	%0			
45	التكرار	8	41	7	1	0	3.982	0.582	موافق
	%	%14	%71.9	%12.3	%1.8	%0			
		البعد السادس					4.257	1.836	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون تماما على العبارات التي تقيس "المخاطرة"، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.25) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت (أكبر من 4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالمخاطرة. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على كل العبارات الدالة على المخاطرة، والتي تتعلق بجهم بتجربة الأفكار الجديدة وتحمل مسؤولية تبنيها ومواجهة مخاطر تطبيقها، وهذا يدل على تمتع الأساتذة بالمخاطرة وهو أحد العناصر المهمة للتمتع بالإبداع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.83 أكبر من الواحد مما يدل على تباعد إجابات العينة وتشتتها مما يدل أن هناك تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط لا يعبر نظرا لتشتت البيانات.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تقول أنه يتمتع العاملون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإبداع، ونرفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجود في الكلية

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من أجل اختبار مستوى متغيرات الدراسة (التمكين، الإبداع، التمكين الإداري، التمكين النفسي، الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة) الموجود في الكلية نستعمل المتوسط المرجح، من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تختلف عن بعضها البعض في مقياس ليكرت كالتالي:

1- بلغ المتوسط المرجح لمتغير التمكين 3.56 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون بوجود تمكين بالكلية.

2- بلغ المتوسط المرجح لمتغير التمكين الإداري 3.31 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يقرون بوجود مستوى ضعيف للتمكين الإداري بالكلية.

3- بلغ المتوسط المرجح لمتغير التمكين النفسي 3.88 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون بوجود التمكين النفسي بالكلية.

4- بلغ المتوسط المرجح لمتغير الإبداع 3.87 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة الإبداع.

5- بلغ المتوسط المرجح لمتغير الحساسية للمشكلات 3.57 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة الحساسية للمشكلات.

6- بلغ المتوسط المرجح لمتغير المرونة 3.98 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة المرونة.

7- بلغ المتوسط المرجح لمتغير الأصالة 3.54 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة الأصالة.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

8- بلغ المتوسط المرجح لمتغير الطلاقة 4.05 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة الطلاقة.

9- بلغ المتوسط المرجح لمتغير القدرة على التحليل 3.84 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة القدرة على التحليل.

10- بلغ المتوسط المرجح لمتغير المخاطرة 4.25 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الأساتذة في الكلية بصفة عامة يوافقون على توفرهم على صفة المخاطرة.

جدول رقم (27): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
التمكين	3.563	موافق
التمكين الإداري	3.313	محايد
التمكين النفسي	3.886	موافق
الإبداع	3.876	موافق
الحساسية للمشكلات	3.578	موافق
المرونة	3.982	موافق
الأصالة	3.543	موافق
الطلاقة	4.052	موافق
القدرة على التحليل	3.842	موافق
المخاطرة	4.257	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

المطلب الثالث: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس " نستعمل اختبار التجانس T-test نظراً لوجود عينتين أو فئتين (ذكور وإناث) وفق الجدول التالي:

جدول رقم (28): اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	إختبار <i>Levens</i> لوجود فروق في الانحرافات المعيارية		إختبار <i>Test-t</i> بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						
	F	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود % 95	
								الحد الأدنى	الحد الأعلى
التمكين	0.710	0.403	1.917	55	0.060	0.20778	0.10839	-0.00945	0.42500
التمكين الإداري	0.019	0.891	2.030	55	0.047	0.29192	0.14383	0.00368	0.58015
التمكين النفسي	1.734	0.193	0.989	55	0.327	0.10260	0.10377	-0.10536	0.31056
الإبداع	3.867	0.054	0.596	55	0.299	0.15319	0.14603	-0.13945	0.44584
الحساسية للمشكلات	0.836	0.364	0.369	55	0.554	0.10875	0.18257	-0.25712	0.47462
المرونة	0.870	0.355	0.369	55	0.714	0.05500	0.14911	-0.24382	0.35382
الأصالة	2.414	0.126	1.507	55	0.137	0.24250	0.16089	-0.07993	0.56493
الطلاقة	3.481	0.067	1.521	55	0.134	0.73750	0.48480	-0.23407	1.70907
القدرة على التحليل	2.672	0.108	1.508	55	0.137	0.21000	0.13921	-0.06899	0.48899
المخاطرة	1.499	0.226	-0.885	55	0.380	-0.43458	0.49119	-1.41895	0.54978

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول السابق يوضح اختبارات التجانس *Levens* لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، وحيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة (التمكين، التمكين الإداري، التمكين النفسي، الإبداع، الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة،

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة) على التوالي هي: (0.403، 0.891، 0.193، 0.054، 0.364، 0.355، 0.126، 0.067، 0.108، 0.226) وهي أكبر من $\alpha=5\%$ مما يدل على وجود تجانس في إجابات الباحثين الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، وبالرجوع أيضا لاختبارات الفروق في المتوسطات **Test-t** فإن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي هي: (0.060، 0.047، 0.327، 0.299، 0.554، 0.714، 0.137، 0.134، 0.137، 0.380) وهي بدورها أكبر من $\alpha=5\%$ مما يؤكد وجود تجانس في إجابات الباحثين الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية رقم -12- احتمالية وجود فروق ذو دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square.

أولا: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين التمكين والإبداع نستعمل معامل بيرسون والذي تتراوح قيمته ما بين 1 و -1.

جدول رقم (29): معامل الارتباط بين أبعاد التمكين وأبعاد الإبداع

الارتباط مع الإبداع وأبعاده							التمكين وأبعاده
المخاطرة	القدرة على التحليل	الطلاقة	الأصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات	الإبداع	
-0.059	0.122	-0.009	0.425**	0.442**	0.462**	0.231	التمكين
0.663	0.365	0.948	0.001	0.001	0.000	0.084	مستوى الدلالة
-0.137	-0.053	-0.042	0.297*	0.308*	0.266*	0.054	التمكين الإداري
0.311	0.691	0.755	0.025	0.020	0.045	0.692	مستوى الدلالة
0.101	0.389**	0.054	0.493**	0.515**	0.637**	0.459**	التمكين النفسي
0.454	0.003	0.691	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
** ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل							
* ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل							

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

من خلال الجدول يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد التمكين وأبعاد الإبداع وأغلبها ليس لها دلالة معنوية حيث:

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التمكين والإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0.231 ، لكن ليس لها دلالة معنوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.084 ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه ليس للتمكين دور في دعم الإبداع لدى العاملين في الكلية.
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري والإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0.054 ، لكن ليس لها دلالة معنوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.692 ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الكلية.
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية بين التمكين النفسي والإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0.459 ، ولها دلالة معنوية قوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا دليل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه توجد علاقة بين التمكين النفسي والإبداع لدى العاملين في الكلية. وبالتالي رفض الفرضية البديلة.
- 4- توجد علاقة ارتباط طردية بين التمكين والحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط 0.462 ، ولها دلالة معنوية قوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا دليل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية السادسة التي تنص على أنه توجد علاقة بين التمكين وبعد الحساسية للمشكلات لدى العاملين في الكلية وبالتالي رفض الفرضية البديلة.
- 5- توجد علاقة ارتباط طردية بين التمكين والمرونة حيث بلغ معامل الارتباط 0.442 ، ولها دلالة معنوية قوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 ، وهذا دليل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية السابعة التي تنص على أن توجد علاقة بين التمكين وبعد المرونة لدى العاملين في الكلية وبالتالي رفض الفرضية البديلة.
- 6- توجد علاقة ارتباط طردية بين التمكين والأصالة حيث بلغ معامل الارتباط 0.425 ، ولها دلالة معنوية قوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 ، وهذا دليل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثامنة التي تنص على أن توجد علاقة بين التمكين وبعد الأصالة لدى العاملين في الكلية وبالتالي رفض الفرضية البديلة.
- 7- توجد علاقة ارتباط عكسية بين التمكين والطلاقة حيث بلغ معامل الارتباط -0.009 ، لكن ليس لها دلالة معنوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.948 ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية التاسعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين التمكين وبعد الطلاقة لدى العاملين في الكلية.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

8- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين التمكين والقدرة على التحليل حيث بلغ معامل الارتباط 0.122 ، لكن ليس لها دلالة معنوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.365 ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية العاشرة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين التمكين وبعد القدرة على التحليل لدى العاملين في الكلية.

9- توجد علاقة ارتباط عكسية بين التمكين والمخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط -0.059 ، لكن ليس لها دلالة معنوية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.663 ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الحادية عشر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين التمكين وبعد المخاطرة لدى العاملين في الكلية.

ثانيا: اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square

ولاختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين، التمكين الإداري، التمكين النفسي) على المتغير التابع (الإبداع) نستخدم معامل التحديد R square، حيث نلاحظ من الجدول أدناه أن $R\ square=0.241$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر التغير في المتغير التابع (الإبداع) بنسبة 24.1% وهي نسبة تفسيرية ضعيفة مما يدل أنه ليس هناك للتمكين دور في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ وعليه تبين النتائج أن التمكين يؤثر بنسبة 24.1% .

الجدول رقم (30): تحليل الأثر R square

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري
التمكين	^a 0.491	0.241	0.213	0.48566
a. القيم المتوقعة (الثوابت) : التمكين الإداري، التمكين النفسي				

المصدر: من إعداد الطالبة علي أساس مخرجات SPSS 0.17

المطلب الخامس: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 2- عدم وجود مستوى مقبول للتمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وذلك يظهر على آراء الأساتذة حول التمكين الإداري حيث كانوا محايدين لأغلب العبارات التي تقيسه مثل مشاركة الإدارة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتوفير التحفيز والتدريب اللازمين.
- 3- وجود مستوى مقبول للتمكين النفسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وذلك يظهر على آراء الأساتذة حول التمكين النفسي حيث كانوا موافقون على أغلب العبارات التي تقيسه وكانوا محايدون حول مساهمتهم في تحسين أداء الكلية وعمل الآخرين.
- 4- يتمتع العاملون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإبداع. حيث أجاب الأساتذة بالموافقة على أغلب العبارات التي تقيس الإبداع لدى الأساتذة، إلا أنهم أجابوا بالحياد حول اطلاعهم الدائم بالمستجدات في المحيط الخارجي والسعي لتقديم حلول جديدة للكلية.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر وعلاقة بين بعد التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر وعلاقة بين بعد التمكين النفسي والإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث قدر الارتباط بين التمكين النفسي والإبداع بـ 0.459.
- 7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الحساسية للمشكلات لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث قدر الارتباط بين التمكين ببعديه الحساسية للمشكلات بـ 0.462.
- 8- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد المرونة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث قدر الارتباط بين التمكين ببعديه المرونة بـ 0.442.
- 9- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الأصالة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث قدر الارتباط بين التمكين ببعديه الأصالة بـ 0.425.
- 10- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد الطلاقة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- 11- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد القدرة على التحليل لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 12- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري والنفسي) وبعد المخاطرة لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 13- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقا للجنس.

ثانيا: اقتراحات الدراسة الميدانية

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية نخرج بمقترحات للكلية من شأنها تحسن من أداء الأساتذة وأداء الكلية وتحقيق مستوى تعليمي راق كهدف استراتيجي، من أهم هذه المقترحات نذكر:

- 1- على إدارة الكلية أن تحرص على مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- 2- توفير دورات تدريبية مناسبة، خاصة فيما يخص تطوير قدرتهم على التفكير والإبداع.
- 3- تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة للأساتذة لدعم البحث والتطوير.
- 4- توفير فرص تبادل الخبرات بين الأساتذة كإعداد جلسات حوارية حول موضوع معين ويشارك فيه الجميع كل بأفكاره وكذا إعداد فرق عمل.
- 5- توفير فرصة وصول الأساتذة لأصحاب القرار لشرح مواقفهم من غير صعوبة.
- 6- دفع الأساتذة لتحسين أداء الكلية وتحسين أداء الآخرين، وذلك من خلال فتح مجال لطرح أفكارهم حول أمور أو مشاكل تخص الكلية أو الأساتذة.
- 7- تقديم المكافآت المادية والمعنوية للأساتذة على إبداعاتهم.

الفصل الثالث: واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خلاصة الفصل الثالث:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يمكن القول أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير توفر مستوى ضعيف من التمكين أثر سلباً على دعم الإبداع لدى الأساتذة بالكلية، مس الضعف في التمكين الجانب الإداري بحيث غابت أهم مقوماته، كمشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم والخاصة بالكلية ككل، كما ضعفت في الكلية فرص تواصل الأساتذة مع إدارة الكلية وبالتالي عدم اندماجهم مع جوها والذي أثر على مدى مشاركة الأساتذة في حل مشاكل الكلية والاستفادة من أفكارهم في تطويرها، كما أن الكلية لا توفر فرص لتواصل الأساتذة مع بعضهم والتي تسمح لهم بتبادل الخبرات فيما بينهم، إضافة إلى ذلك لا يوجد الدعم المعنوي والمادي من مكافآت والتدريب المناسب وتسهيلات للأساتذة لتطوير معارفهم وتشجيع البحث، ولقد أثر ضعف التمكين الإداري على التمكين النفسي للأساتذة حيث ضعف توجههم نحو التأثير في الكلية وفي عمل الآخرين. للأساتذة في الكلية حب التجديد وتتوفر لديهم مقومات الإبداع إلا أنه غاب بعضها كالاطلاع الدائم على المستجدات في المحيط الخارجي والحرص على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة للكلية والذي قد يعود للضعف الحاصل في التمكين الإداري.

الخاتمة

يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، فالمؤسسات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. وبما أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ ثقة القرارات فهو بذلك يحقق فرصه لأعمال العقل والتفكير الإبداعي، فمن خلال التمكين والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم فان ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي.

ونظرا لأن نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على العنصر البشري، فإن رفع كفاءة هذا العنصر يتحقق في المقام الأول من خلال تمكينه ورفع درجة تحمله المسؤولية في مجال العمل على النحو الذي يحقق معه التوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة. ومن هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى بحث دور التمكين في دعم الإبداع، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلاءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تتميز بكونها عنصر مهم في المجتمع في تحقيق التكوين المناسب للأجيال بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، تبين لنا أن مستوى تبني الكلية لسياسة التمكين كان منخفض، ويرجع ذلك بالأساس إلى عدم شعور الأساتذة بقيمتهم في الكلية بالإضافة إلى عدم قدرتهم على التأثير في العمل، والذي يرجع بدوره لعدم توفر بعض أسس التمكين وهم المشاركة والتدريب والتحفيز. عدم وجود فروقات في تصورات الأساتذة لسياسة تمكين العاملين في الكلية والتي تعزى للمتغير الشخصي (الجنس)، ومن أهم التوصيات الموجهة لإدارة الكلية نذكر:

- إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تطبيق تمكين العاملين، وذلك من خلال تعميق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق توفير نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية، توفير التدريب المناسب لتنمية قدراتهم الإبداعية، إزالة المعوقات التي تحد من تمكين العاملين، توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب. هذا كله يعمل على تنمية الإبداع لديهم.
- تقدير العاملين والإيمان بإمكانياتهم والثقة في قدراتهم، ويكون ذلك من خلال الأخذ بآرائهم والذي يعمل على التأكيد على قدرتهم على الإبداع، إتاحة قدر كاف من الحرية والاستقلالية للإبداع وتعزيز ثقة العاملين من خلال تشجيع الرقابة الذاتية وعدم تصعيد الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم.

يرى ملحم (2006م) "أن مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة الى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة"
ويذكر عثمان (2002م) أن كين بلاشارد يرى "ان تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد اخيرا في تطوير الفكر الاداري، بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والاورام الى المنظمة المتمكنة"
لذا يرجى تكثيف الدراسات الميدانية حول سياسة التمكين كونها من المواضيع الجديدة والمهمة التي تركز على العنصر البشري باعتباره روح المؤسسات والتي أثبتت دورها في نجاح المؤسسات التي تبنتها، والعمل على إيجاد إسقاطات لها على مستوى الشركات.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1- القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.
2. القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84.
3. القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

2- الكتب:

4. ابن منظور محمد بن مكرم، معجم لسان العرب: عربي-عربي، المجلد الثالث عشر، دار صار، لبنان، 2010.
5. احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
6. احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
7. احمد علي صالح وزكري مطلق الدوري، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
8. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007-2008.
9. بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط: عربي-عربي، المجلد الاول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، 1998.
10. بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
11. جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، مركز البحوث السعودية 2005.
12. حمود خضير وروان الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
14. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، 2012-2013.
15. حظير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
16. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة الحديثة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
17. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2009.
18. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

19. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
20. عايش محمود زيتون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، دائرة المطبوعات والنشر، بدون بلد نشر، 1999.
21. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
22. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، تحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، 2009.
23. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
24. محمد طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
25. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن. 2005.
26. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
27. ناصر جرادات وعزام ابو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
28. نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
29. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2003.
30. نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ، 2004.
- 3- الملتقيات والمؤتمرات:**
31. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية في القطاع الحكومي، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية والأداء المتميز، السعودية. بدون سنة نشر.
32. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، الاردن. بدون سنة نشر.
33. اسد ايهم، التمكين للمرأة كمدخل للتمكين الاجتماعي، قدمت في الندوة العلمية بتنظيم مرصد نساء سوريا والنادي السرياني الأرثوذكسي، سوريا، 2008/03/26.
34. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.
35. الطاهر هارون وفضيمة أحفيظ، إشكالية الابتكار والبحث والتطوير في دول المغرب العربي (تونس، المغرب والجزائر)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.

36. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، نيويورك، الأمم المتحدة، 2002. www.escwa.org.lb
37. برنامج الامم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية البشرية، الثروة الحقيقية للأمم: مسارات الى التنمية البشرية، ترجمة لجنة الامم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، يصدره برنامج الامم المتحدة الانمائي، الولايات المتحدة الامريكية، 2010.
38. بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 9-8 مارس، 2005.
39. زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 25-26، 2014.
40. سعد مرزوق العتيبي، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، شرم الشيخ، مصر، 2004.
41. قاسم نايف علوان الحياوي، إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، جامعة التحدي، 2008.
- 4-المقالات:**
42. الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2011.
43. الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص ص 9-16، ورقلة.
44. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جدة، 1999.
45. تسيير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، 2012.
46. نائرة عدنان الماضي وفريد نصيرات، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد السابع، العدد الرابع، 2011.
47. جواد محسن راضي، التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، 2010.
48. طاهر محسن منصور، دور المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، مجلة 4، العدد 7، جامعة البصرة، 2001.

49. عبد الله بن عبد الرحمان ونورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الادارة العامة، المجلد 52، العدد الثاني، مارس 2012.
50. علي حسون الطائي وعلياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل-دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 60، 2010
51. محمد الحرارشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
52. مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 18، العدد 2، 2011، ص 287.
53. ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، 2013.
- 5- الرسائل:**
54. ابو بكر بو سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الاردن، 2010.
55. ابو بكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في ادارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقليد، 2014-2015.
56. احمد صادق محمد الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الازهر غزة، فلسطين، 2010.
57. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
58. بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.
59. حاتم علي حسن رضا، الإبداع وعلاقته بالإبداع الوظيفي، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003.
60. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الامنية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011.

61. عديلة بنت عبد الله القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
62. محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
63. مصعب بن عبد الهادي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
64. ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات اللبن والمواد الغذائية المحددة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الكوفة، العراق، 2004.
65. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
66. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

67. Amabil.T.m, Creativity in context, Westview press, New York, 1996.
68. Ashley L. Grau et al, Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility, CNE SERIES, Vol. 32/No. 1,2014.
69. Dimitri Uzunidis, l'innovation et l'économie contemporaine , collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004.
70. François Roman et Sandrine Ferez-Walch, Management de l'innovation-De la stratégie aux projets, Vuibert, paris, 2006.
71. Gretchen. M. Spreitzer, Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement And Validation, Academy of Management Journal, Vol 38, No 5, 1995
72. Joan I.J Wangner et al, The Relationship Between Structural Empowerment And Psychological Empowerment For Nurses: A Systematic Review, Journal of nursing management, 18, 2010.

73. Systèmes de management de la qualité – Principes essentiel et vocabulaire ،Norme internationale ISO 9000، Troisième édition, 2005.

ثالث: مواقع أنترنت:

74. www.worldbank.org.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، إذ يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معالجة دراسة حول: "دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة-".

نرجو من سيادتكم أن تخصص لنا القليل من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان، واعطاء رأيكم بمصادقية في كل عبارة، والتي تساهم بشكل كبير في نجاح بحثنا، فأملنا فيكم كبير. ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله. تقبلوا مني خالص التقدير والاحترام، وأشكركم سلفا على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة:

دراسة للطالبة:

صولح سماح

فرج سهام

أولا: البيانات الشخصية: الرجاء وضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة لك

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

51 فما فوق

من 41 سنة إلى 50 سنة

من 31 سنة إلى 40 سنة

30 سنة فأقل

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

4- عدد سنوات الخبرة في الكلية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

20 سنة فأكثر

من 15 إلى أقل من 20 سنة

5- الرتبة:

أستاذ محاضر ب

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد ب

الأستاذ الدكتور

أستاذ محاضر أ

ثانيا: عبارات الدراسة: الرجاء وضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة لك، والتي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لأداء مهامي					
2	تحرص الإدارة على مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
3	توفر الإدارة لي قدر من المرونة لأداء مهامي					
4	توفر لي الإدارة دورات تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتي					
5	توفر الكلية أحدث الكتب والدراسات ذات العلاقة بالعمل					
6	هناك تبادل للخبرات فيما بين الأساتذة					
7	هناك وسائل اتصال فعالة في الكلية					
8	يتاح للموظفين الوصول لأصحاب القرار لشرح مواقفهم من غير صعوبة					
9	توفر الكلية فرص لتواصل الأساتذة					
10	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل					
11	تمنح الإدارة الحرية لفرق العمل لأداء عملهم					
12	يقدم لي زملائي ملاحظات وتعليقات فيما يخص المهام التي أنجزها					
13	أجد المساندة من طرف زملائي لحل بعض المشاكل التي أواجهها					
14	تقدم لي الإدارة المساعدة لحل المشاكل التي أواجهها					
15	يتم مكافأتي عند إبداعي في إنجاز مهامي					
16	أستخدم كل معارفي ومهاراتي أثناء أداء مهامي					
17	لدي تأثير كبير على عمل الآخرين					
18	غالبا ما أساهم في تحسين أداء الكلية					

					19	لدي القدرة والمؤهل اللذان يسمحان لي بإنجاز مهامتي بمهارة عالية
					20	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب حلا فوريا
					21	لدي القدرة على إنجاز عملي بطرق مختلفة
					22	لدي الحرية في اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنجاز عملي بجودة عالية
					23	لدي حرية اختيار أسلوب تنفيذ عملي
					24	أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي
					25	عملي مهم جدا بالنسبة لي
					26	عملي مهم جدا بالنسبة للكلية
					27	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني
					28	أكتشف جوانب القصور في عملي
					29	دائما أجمع وأحلل البيانات كي أكتشف المشكلات قبل وقوعها
					30	أنا على إطلاع دائم بالمستجدات في المحيط الخارجي
					31	أحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل من فترة إلى أخرى
					32	أغير من رأيي إذا تم التأكد من عدم صحته
					33	أنظر للأشياء من نواحي مختلفة
					34	أسعى دائما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الكلية
					35	أتبنى الحلول الجديدة في العمل
					36	أعمل على تطوير إجراءات العمل
					37	لدي القدرة على طرح أفكار جديدة
					38	لدي القدرة على التعبير على أفكاري بشكل واضح ومفهوم
					39	لدي القدرة على التفكير السريع خلال فترة زمنية وجيزة
					40	أقوم بتنظيم افكاري
					41	لدي القدرة على تحليل الأحداث
					42	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأحداث
					43	أحب تجربة الأفكار الجديدة
					44	أتحمل مسؤولية نتائج تبني الأفكار الجديدة
					45	قادر على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة
01	د/ برني لطيفة	أستاذ محاضر ب
02	د/ قريشي محمد	أستاذ محاضر ب
03	د/ داسي وهيبية	أستاذ محاضر ب
04	أ/ ترغيني صباح	أستاذة مساعدة أ