

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص "ادارة الانتاج والتموين" ، قسم علوم
التسيير بعنوان

دور التمكين في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد داخل المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCIS -الحساسنة- "سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

■ د.خراز لخضر

من إعداد الطلبة:

■ قادة بن صكران

■ يحي شريف

بلعيد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	رئيسا
الأستاذ	مشرفا ومقرراً
الأستاذ	عضوا

كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال
وجهه و عظيم سلطانه
إذ وفقنا لإتمام هذا البحث
و الصلاة و السلام
على خير الأنام و بعد

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر
و عظيم الإمتنان إلى الأستاذ
الدكتور خراز لخضر الذي
تفضل بالإشراف على هذا
البحث، و إلى أعضاء لجنة
المناقشة المحترمين الذين
تكرموا بقبول مناقشتها، و
الشكر الموصول إلى كل عمال
و موظفي مؤسسة الإسمنت
بالحساسنة سعيدة و كذلك عمال
و موظفي المعهد الوطني
للتكوين المهني حي البدر
سعيدة و كذلك عمال و موظفي
مؤسسة "سوقرال" سعيدة .



و نخص بالشكر كل من دعى
لنا بظهر الغيب أو شجعنا
على مواصلة الدرب، و إلى كل
من ساهم من قريب أو بعيد في
إخراج هذا البحث إلى النور،
سائلين الله العظيم أن يجزيهم
عنا خير الجزاء و أن يوفقهم
إلى ما يحبه و يرضاه إنه
سميع مجيب.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع:



إلى الوالدين الكريمين، إلى
الزوجة و الأبناء و جميع
الإخوة

و الأصدقاء كل بإسمه

إلى جميع أساتذة معهد
العلوم الإقتصادية التجارية
و التسير

إلى زملائي في العمل و خاصة
من ساعدني في إنجاز هذا
البحث

الأستاذ بن سعيد طيب، الأستاذ
خليف عبد الكريم،
و السيد حاجي شيخ

إلى زميلي في إنجاز هذا
البحث السيد قادة بن صكران

يحي شريف بلعيد

أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
إلى من جعلت الجنة تحت
أقدامها، إذ عرفتني الحياة
و أن الصبر و الحكمة
عبيرها، أُمي حفظها الله
إلى من علمني أن الإستقامة
سبيل النجاة، و أن العلم و
الصدق سلاحها،
أبي رحمه الله.

إلى من ساندني في الحياة
إخوتي و أخواتي و أقاربي
إلى كل من أهداني ذكرى ليست
كالذكريات، أصدقائي
إلى كل أساتذتي و إلى كل من
يفرح لنجاحي و يتمنى
سعادتي،

إلى كل من يستحق أن يكتب
إسمه بورود الوفاء على
مذكرتي، أهدي ثمرة هذا
العمل، آمل أن يكون فيه
الخير و المنفعة لمن يطلع
عليه، مع كل المحبة و
جزيل الشكر إلى الأخ و
الصديق كل من بن سعيد طيب،
خليف عبد الكريم، و زميلي
في البحث يحي شريف بلعيد.

قادة بن صكران

الفهرس

قائمة الأشكال.....	3
قائمة الجداول.....	3
المقدمة العامة.....	4
المقدمة العامة.....	4
إشكالية الدراسة.....	5
فرضيات الدراسة.....	6
أهداف الدراسة و أهميتها.....	10
أهمية البحث.....	11
صعوبات الدراسة.....	11
حدود الدراسة.....	11
المنهج المعتمد في الدراسة.....	11
نموذج الدراسة.....	11
هيكل الدراسة.....	11
الفصل الأول.....	3
عموميات حول التمكين.....	3
مقدمة.....	4
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين.....	4
المطلب الأول: تعريفات التمكين.....	5
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين.....	6
المطلب الثالث: أهداف التمكين وأسباب تبنيه.....	10
المبحث الثاني: المراكز الأساسية لعملية التمكين.....	11
المطلب الأول: أبعاد عملية التمكين.....	11

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين	17
المطلب الثالث: مستويات التمكين	20
المبحث الثالث: تطبيقات التمكين ومعوقاته	22
المطلب الأول: أساليب التمكين	22
المطلب الثاني: الشروط الأساسية لعملية التمكين	25
المطلب الثالث: معوقات التمكين	27
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني:	29
أثر الابداع على تمكين الأفراد	29
مقدمة	31
المبحث الأول: ماهية الابداع	31
المطلب الأول: مفهوم الابداع	31
المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الابداع	34
المطلب الثالث : أنواع الابداع	37
المبحث الثاني: الابداع المؤسسي والتنظيمي	40
المطلب الأول: الابداع في المؤسسة	40
المطلب الثاني: نظرية المفسرة للابداع و استراتيجياتها	43
المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته	46
المبحث الثالث: محددات التمكين وعلاقتها بالابداع	49
المطلب الأول : تفويض السلطة وعلاقته بالابداع	49
المطلب الثاني : المشاركة في القرار و التحفيز وعلاقتها بالابداع	50
المطلب الثالث : التدريب والاتصال وعلاقتها بالابداع	54
الخاتمة	58
الفصل الثالث:	57

57.....	الدراسة التطبيقية
58	مقدمة
59	المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
59.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
59.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة
59.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة
61.....	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
62	المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
63.....	المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة الإسمنت _ سعيدة _
68.....	المطلب الثاني:تحليل و تفسير محاور الدراسة
73.....	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
87.....	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
89	خاتمة
90.....	الخاتمة العامة
85	الخاتمة العامة
85.....	النتائج:
86.....	اختبار الفرضيات
.....	الملخص
88.....	ملخص الدراسة
89.....	Abstract
90	الملاحق

قائمة الأشكال:

- 1..... رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة
- 21..... رسم توضيحي 2: تسلسل التمكن
- 63..... رسم توضيحي 3: مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة
- 64..... رسم توضيحي 4: مدرج تكراري يوضح المستوى العلمي
- 65..... رسم توضيحي 5: مدرج تكراري يوضح الوظيفة
- 66..... رسم توضيحي 6: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية
- 67..... رسم توضيحي 7: مدرج تكراري يوضح السن
- رسم توضيحي 8: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول أبعاد التمكن في العمل..... 69
- رسم توضيحي 9: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- مؤشرات الإبداع-..... 70

قائمة الجداول

جدول 1 : أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.....	11
جدول 2: المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة.....	24
جدول 3 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.....	59
جدول 4: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي.....	60
جدول 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	63
جدول 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	63
جدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....	64
جدول 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	65
جدول 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....	66
جدول 10: يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.....	68
جدول 11: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول.....	68
جدول 12: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني.....	69
جدول 13: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.....	70
جدول 14: يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.....	72
جدول 15: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق أبعاد التمكين في العمل.....	74
جدول 16: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إبداع العاملين.....	74
جدول 17: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين.....	74
جدول 18: نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين.....	75
جدول 19: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تفويض السلطة و إبداع العاملين.....	76
جدول 20: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و إبداع العاملين.....	76
جدول 21: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين العمل الجماعي و إبداع العاملين.....	77
جدول 22: نموذج تحليل التباين ANOVA بين العمل الجماعي و إبداع العاملين.....	77
جدول 23: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نظم الإتصال و إبداع العاملين.....	79
جدول 24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم الإتصال و إبداع العاملين.....	79
جدول 25: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التدريب و إبداع العاملين.....	80
جدول 26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التدريب و إبداع العاملين.....	80
جدول 27: اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين.....	80
و الجنس.....	81

جدول 28: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التمكين في العمل و المستوى العلمي.....	81
جدول 29: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و المستوى العلمي.....	82
جدول 30 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و الوظيفة.....	82
جدول 31: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و الوظيفة.....	84
جدول 32 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و الخبرة المهنية.....	85
جدول 33 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و الخبرة المهنية.....	85
جدول 34 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و السن.....	86
جدول 35 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و السن.....	87

المقدمة العامة

المقدمة العامة

ان أسس و ركائز بناء المنظمات الحديثة متنوعة و مختلفة ، ومصدر بناء استراتيجيتها و توجهاتها ، و أو حتى سياستها المتعددة و الكثيرة ، ولعل مصدر هذا الاختلاف أو التنوع هو المنظور أو الزاوية التي ينظر بها للمنظمة سواء كان هذا المنظور تنظيري بحثي أو كان تطبيقي عملي و ما بين تصورات المنظرين وواقعية الممارسين يبرز نوع من الاتفاق أو الاجماع حول جملة من المفاهيم أو بالأحرى التوجهات الرئيسية التي تعطي للمؤسسات القدرة على التموّج و التنافسية أما نظيرتها من المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ومن أبرز نقاط الاتفاق أو الاجماع هو عنصر المورد البشري كأداة أو مصدر لإعطاء قيمة مضافة للمؤسسة و لعل من أبجديات دراسة المورد البشري من منظور الجميع هو دراسة جملة الخصائص التي تميز هذا الأخير عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على الابداع و الابتكار، وكذلك هو العنصر الوحيد القادر على ادراك أبعاد الامور و تحديد العناصر المتحركة فيها، و هذا بطبيعة الحال ما أدركته المؤسسات و خاصة في العصر الحالي، وحاولت بشتى الطرق استغلال ميزة الابداع في الافراد و دفعهم الى الابتكار و التجديد سواء من حيث طرائق العمل أو منهج التسيير أو كيفية الانتاج وذلك بما يخدم اهداف المؤسسات و الافراد على حد سواء ومن بين أهم الاساليب التي انتهجتها المؤسسات قصد تفجير الطاقات الابداعية لدى عماله و هو ما يعرف بأسلوب تمكين العاملين وذلك من خلال مجموعة من الاطر كتفويض السلطة و توسيع الصلاحيات أو ايطار تدعيم العمل الجماعي و تشجيع و تحفيز العاملين أو دعم نظم الاتصال و التدريب و من هذا المنطلق حاولنا في هذه المذكرة تسليط الضوء على دور التمكين في تنمية القدرات الابداعية للأفراد داخل المؤسسة، ذلك من خلال دراسة مؤسسة الاسمنت بالحسانة سعيدة.

إشكالية الدراسة

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى يساهم تمكين العاملين في رفع قدراتهم الابداعية داخل المؤسسة؟

من هذه الإشكالية ، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

-ما هي أهم الأبعاد المشكلة للتمكين ؟ وماهي أهم أسسه وركائزه ؟

-ما هي أهم مؤشرات الإبداع لدى العاملين ؟ و أهم محدداته ؟

-كيف تؤثر أبعاد التمكين في الفعل الابداعي لدى العاملين ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : المؤسسة الاقتصادية لا تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين .

❖ الفرضية الرئيسية الثانية : المؤسسة الاقتصادية لا تمتلك أبعاد تعزيز إبداع العاملين

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة : تطبيق المؤسسة لمؤشرات التمكين في العمل لا يساهم في زيادة إبداع العاملين.

ومن هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين للمؤسسة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على إبداع العاملين للمؤسسة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الإتصال على إبداع العاملين للمؤسسة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين للمؤسسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

أسباب اختيار الموضوع :

❖ هناك أسباب ذاتية و موضوعية جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة أهمها :

❖ ملائمة الموضوع للتخصص المدروس .

❖ إلقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين التمكين و إبداع العاملين .

❖ أهمية الموضوع في حد ذاته.

أهداف الدراسة و أهميتها

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين.
- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم إبداع العاملين و العوامل المؤثرة فيها ، ومحدداتها .
- ✓ أهداف تطبيق أبعاد التمكين في العمل ، و دورها في رفع إبداع العاملين للشركات .

أهمية البحث

- تنبع أهمية هذا البحث ، من حيث أنه يسعى إلى محاولة استقطاب ملاك المؤسسات ، و إلى تنبيههم بضرورة تطبيق مبادئ التمكين .
- كلا موضوعي التمكين و إبداع العاملين من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة .
- إيجاد العلاقة بين أبعاد التمكين في العمل ودورها في رفع إبداع العاملين.

صعوبات الدراسة

عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها :

- التعقيدات و الغموض الذي يحمله الموضوع في حد ذاته .
- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع.
- حداثة الموضوع وعدم إجراء دراسات معمقة سابقة حوله.
- عدم الافصاح والوضوح حول المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية :

البعد المفاهيمي : للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها لابد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة ، فقد تم التطرق للعديد من المفاهيم و الإحاطة بالجوانب الفكرية و المعرفية المتعلقة بمفهوم أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين.

البعد المكاني : شملت الدراسة مؤسسة الاسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة.

البعد الزمني : امتدت الدراسة المنجزة من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2018 .

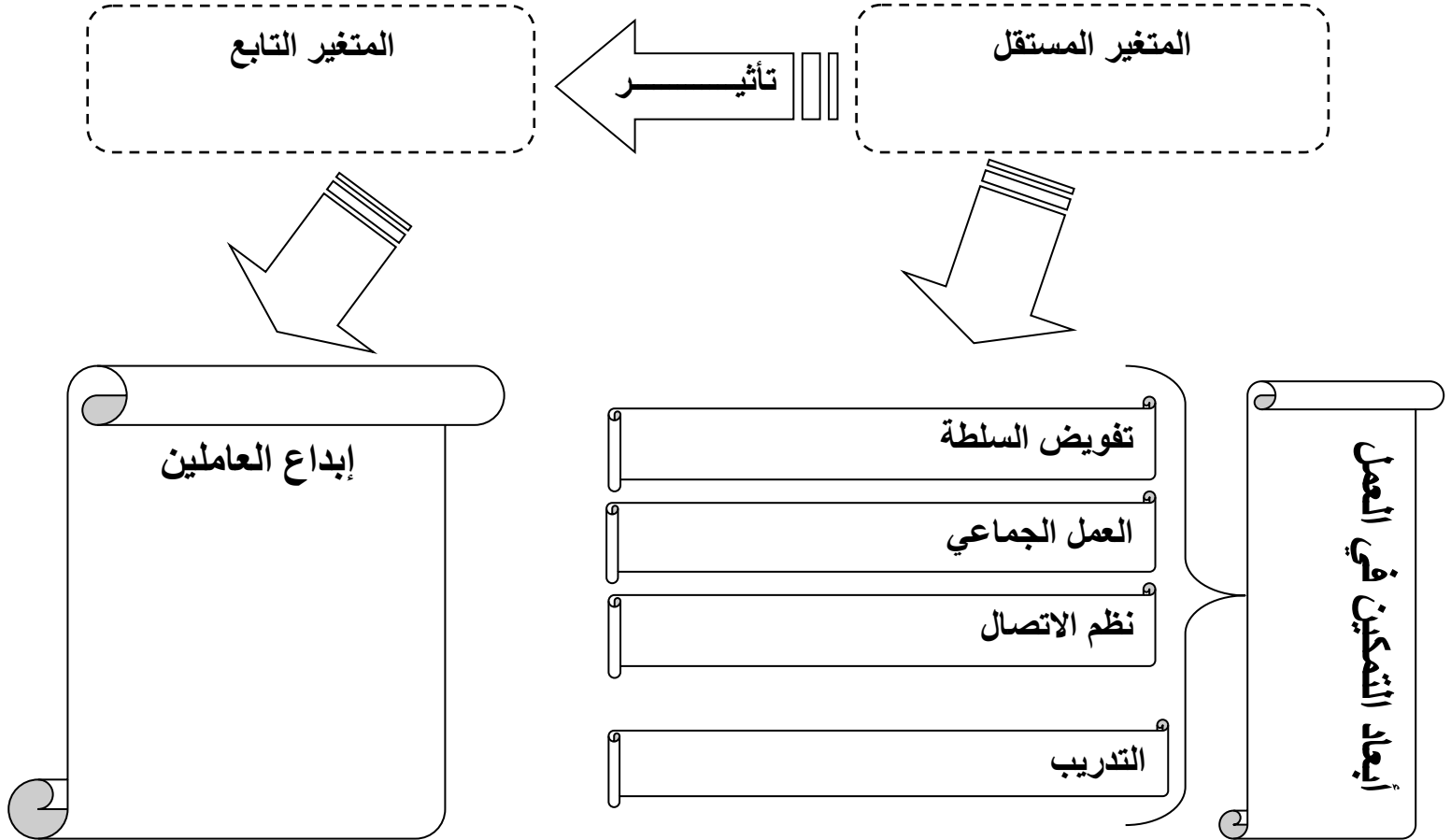
المنهج المعتمد في الدراسة : لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة اثر تطبيق أبعاد التمكين في العمل على زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية ، من خلال الكتب والملتقيات و الدراسات و المذكرات.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الحالة ، وذلك بغرض إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة في الدراسة من خلال إجراء مقابلات للإجابة على الاستبيان ، و استخدام الأساليب الإحصائية في جمع البيانات و التأكد من صحة الفرضيات ، و التعليق عليها في جداول و تفسيرها و استخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة حيث تم الاستعانة في ذلك بالبرنامج الإحصائي SPSS 22.

المقدمة العامة

نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي



رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى (3) فصول بحيث جرى التقسيم على النحو التالي

- **الفصل الأول :** عموميات حول التمكين تم تقسيمها إلى ثلاث مباحث و هي :
 - ✓ **المبحث الأول :** مفاهيم حول التمكين و الذي تعرضنا فيه للتعريف ، و التطور التاريخي بالاضافة الى أهداف التمكين.
 - ✓ **المبحث الثاني :** وتناولنا فيه المرتكزات الأساسية لعملية التمكين من خلال التطرق للأبعاد والمستويات
 - ✓ **المبحث الثالث :** أبرزنا فيه مختلف تطبيقات التمكين و معوقاته و أهم الشروط الأساسية لتطبيقه.
- **الفصل الثاني :** أثر التمكين على الابداع لدى الأفراد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و هي :
 - ✓ **المبحث الأول :** ماهية الابداع حيث سلطنا الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة به بالاضافة للتطور التاريخي و أهم أنواع الابداع.
 - ✓ **المبحث الثاني :** تحدثنا عن جزئية الابداع المؤسسي والتنظيمي و أهم النظريات التي تناولته.
 - ✓ **المبحث الثالث :** حاولنا فيه ايجاد العلاقة التي تربط محددات التمكين بالعملية الابداعية داخل المؤسسة.
- ✓ **أما الفصل الثالث :** هو عبارة عن دراسة التطبيقية لمؤسسة الاسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة ركزت هذه الدراسة على الجوانب الاحصائية بالدراسة والتحليل

الفصل الأول

عموميات حول

التمكين

مقدمة

تتسم منظمات القرن الحادي والعشرين العمل في بيئة غاية في التعقيد والتسارع والفاعلية. وبات من الضروري لضمان بقاء ونمو المنظمة أن تتفاعل مع هذه المتغيرات البيئية وتستجيب لها بأعلى قدر من المرونة والحساسية , وبخلاف ذلك فإنها سوف تعاني الكثير من المشاكل والتراجع في مؤشرات أدائها, وقد يكون انتهاء المنظمة المآل الطبيعي عند ذلك. لقد تضمن العصر الحالي الكثير من التغيرات في مفاهيم ممارسة الأعمال, فالقدرة على التسويق تقدمت على أهمية حجم الانتاج , وتقدمت مكانة البحث والتطوير والتحسين المستمر في المنظمات, وأصبح تكييف المنتج بناءا على رغبات الزبائن هو البديل عن نمطية المنتج التقليدية, وتطورت هياكل المنظمات لتصبح أكثر مرونة واستجابة للبيئة, وبرزت أهمية القضايا الأخلاقية في الأعمال والوعي بالأبعاد البيئية, وانتشار مبادئ ادارة الجودة الشاملة, والتمكين, وإدارة المعرفةإلخ. كما ثبت بأن المورد البشري هو الأصل الأكثر قيمة للمنظمات حيث أصبح الموظف هو العنصر الأول والأساسي في نجاح عمل المنظمات وتحقيقها لأهدافها, فهو المتحسس, والمستجيب, والمدرِك, والمبادئ, والمطور, والمدير والعقل المدبر لكل ما من شأنه بقاء المنظمة ونموها, وبالتالي فإن تمكين هذا الموظف بمثابة منح الثقة وتقدير الدور له كأصل منظمي هام. حيث يعد تمكين الموظفين هو الصيغة التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة ***. ولقد كانت ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الحافز الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظمة, فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للموظفين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهرية للمنظمة, وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة. وفي هذا السياق يأتي مدخل التمكين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين.

يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات ، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة ، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ؛ وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين و مسؤولياتهم ؛ لذلك سوف يعطي هذا المبحث نظرة شاملة عن التمكين الإداري.

المطلب الأول: تعريفات التمكين

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك ، مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين عليه، يمكن تعريف التمكين لغة، ومن ثم اصطلاحاً لمحاولة تحديد مفهوم شامل له كما سيأتي.

1- لغة:

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مَكَّن أي جعله قادراً على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز ، أو إعطاء الحكم و القوة ؛ وبالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة INVEST في المعجم 1 نجدها تعني منح السلطة القانونية 2 empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح kaizen والذي يشمل التطوير والتحسين

2- اصطلاحاً:

يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه " إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" 3. فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها من خلال نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، و المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و صنع القرارات. -فقد ذكر أن التمكين هو عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجي تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات

2- عبد الرحمان بن عبدالله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002، ص7

3- مولاي لخضر عبد الرزاق، وآخرون، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2009، الجزائر، ص252

- Shackleton, V, Business Leadership, Routhledge, London : 1995 :P130³

- Bowen, D.E. and Lawler, E. Empowering service employees, Sloan Management Review, Summer, 1995, P73⁴

بناء المنظمة, باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.

-وانطلق في تعريفه للتمكين من "القوة" بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمروؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات, فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة. وأشار إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات, والمعرفة, والقوة والمكافأة.

-أما التمكين فقد عرف بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط, خاصة تلك التي تخص الوظائف, واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة.

-وقدم (العتيبي)¹ التمكين على أنه: نقل المسؤولية والسلطة, ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها, وفي تحليل المشكلات, واتخاذ القرارات, وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار, ليصبح المروؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسب

- كما يعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات, وإمكانية التصرف كشركاء في العمل, مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا. ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط, وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة .

يستنتج مما سبق من التعريفات أن فحوى استراتيجية التمكين ومحور الارتكاز فيها هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات للموظفين في المستويات الأدنى, الأمر الذي يحقق قدراً من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك, ويعكس حجم الإيمان بديمقراطية الإدارة وصنع القرار التشاركي, وأن الموظف أصبح شريكاً بعد أن كان مجرد منفذاً مطيعاً للأوامر.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة

المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن 20 وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً². وفيما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية:

1- المدرسة الكلاسيكية:

²- د.حسين موسى قاسم البنا. أ.د. نعمة عباس الخفاجي, استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة, عمان-الأردن, ط2015, ص36

1-أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين(2011): مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الردينية, مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية, العدد09, الأردن, ص79

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة.

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور والذي سمي بأبي الإدارة العلمية، يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية ومدرسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، واقترح فريدريك تايلور منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات الغير ضرورية¹. أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعي وأدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة السائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم خاصة وأن كل ما ينتج يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبير في تلك الفترة لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وحتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا².

على الرغم من أن (Mary Parker Follet) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

2- المدرسة السلوكية:

من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها (Elton Mayor) من جامعة هارفرد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات

2- محمود حسين الوادي (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، ص 301
2 - أحمد عريقات وآخرون (2011): قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص 183

قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. فهذا الخطأ في المنهجية و الذي سُمي " أثر هوثورن " كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي¹. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته

التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

ومن أهم هذه النظريات نظرية Abraham Maslow ونظرية Y&X لصاحبها Douglas McGregor ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع مستوى العنصر البشري في منظمات الأعمال².

3- النظريات الإدارية الحديثة: نظرية النظم:

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا 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 والا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه³.

إدارة الجودة الشاملة: Philipe Grospi, Karo Ishikaw, Joseph Juren, E.Diming

من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملية، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج

¹-محمود حسين الوادي (2012): مرجع سابق، ص34

²-المصدر السابق، ص35

³- يحيى سليم ملحم (2009): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص33

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب واجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وابداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق1.

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

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم

المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة .وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مفر منها في منظمات القرن الواحد والعشرين.

إن النظريات السابقة وضحت شيئاً فشيئاً كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة2.

2-شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، ص22
2-يحيى سليم ملحم (2009): مرجع سابق، ص36

المطلب الثالث: أهداف التمكين وأسباب تبنيه

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدراً لدعم

الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما إنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة . كما ويهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على

تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم .

ومن أسباب تبنيه هي:

- حاجة المنظمة أو الإدارة إلى أن تكون أكثر استجابة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية ويجب تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد أو الموارد البشرية .
- إعطاء الأفراد أو الموارد البشرية مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بالانجاز في عملهم .
- احد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهو توفر مناخ تنظيمي ايجابي لفكرة التمكين .

المبحث الثاني: المراكز الأساسية لعملية التمكين

المطلب الأول: أبعاد عملية التمكين

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريق أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها:

حدد (Spector) بعدين للتمكين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيود وبناء الثقة، البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. واقترح (Daft) أربعة أبعاد للتمكين هي: 1: المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، فرق العمل، المكافآت. وحدد (Lashely & McGoldrick) أربعة أبعاد للتمكين هي: 2: المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة. ويرى (Thomas & Velthouse) أن أبعاد التمكين هي: حرية الاختيار وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، الفعالية الذاتية وهي قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً على خبراته ومهارته ومعرفته، معنى العمل ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له ولآخرين وللمنظمة، التأثير ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، والجدول المالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين:

جدول 1 : أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة, الموارد, الحرية
1996	Larry & Harold Malk ,	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة, الموارد, التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل, المشاركة بالمعلومات, الهيكل
1997	Cook & All	المشاركة بالمعلومات, المعرفة, مكافآت الأداء
1998	Rafik & Ahmed	حرية التصرف, المشاركة, المكافآت, المعرفة

1-إحسان دهش جمال وكمال كاظم طاهر السهراني (2013): إدارة التمكين والاندماج, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, ص61

2-محمد مانع علي القحطاني (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي, رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية, الرياض, السعودية, ص25

الفصل الاول: عموميات حول التمكين

1999	Appelbaum & AL	القوة, الثقافة, القيادة, الهيكل
2001	Daft	المعلومات, المهارات والمعرفة, القوة, المكافآت
2005	Mullins	المشاركة, الالتزام, الاندماج, تخفيض المستويات الإدارية
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية, المشاركة بالمعلومات, التدريب, السلطة والقوة, دعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف, المشاركة بالقوة, المشاركة بالمعرفة, المشاركة بالمكافآت
2007	Kreitner & Kinicki	المشاركة بالمعلومات, خلق الاستقلالية, فريق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات, المعرفة, القوة, المكافآت
2007	عبود وعباس	الثقة الإدارية, الأهداف والرؤية المستقبلية, فرق العمل, التدريب المستمر, المكافآت, تدعيم الذات
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات, المكافآت, المعرفة, القوة
2008	Aswathappa	القيم, نشاطات القيادة, هيكل الوظيفة, نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع, التدريب, الدافعية, المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc & Yelmaz	السلطة, التخصيص, الموارد والشخصية
2010	Hasan	المعرفة والمهارات, الاتصالات, الثقة والحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال الفاعل, التحفيز

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

وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التي جاءت في دراسة كل من (المعاني وأخوا

رشيدة) و(راضي) حيث كانت هذه الأبعاد متمثلة في: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال وهي في مجملها نفسها التي جاءت بها دراسة (القحطاني) والذي استبدل بعد الاتصال الفعال ببعد تنمية السلوك الإبداعي.

1- تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستوياتها المناسبة، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام¹. وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس • ويرى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة².

2- فرق العمل: هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة من الفريق، وتعرف كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنهم مسؤولون مسؤولية جماعية عن تحقيقها. تستمد فرق

1- علي عبدالله علي الأحمر (2014): التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنظمة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ص12.

2- جواد محسن راضي (2010): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ' دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص64

العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى التميز، وأشار أبو النصر إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرت العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت وقدرته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك. وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي: الإنتاجية، الانسيابية، المرونة، الجودة رضا العميل • ويربط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات. ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات 1.

3- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية

والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعمالها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة¹.

ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله. ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل².

4-التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم ولأنهم له • كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات • ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للتنظيم ورجبتهم في الحرس على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم³.

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

1-أبمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقله اخو رشيدة(2009): التمكين الإداري واثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، ص 240.

2 -المرجع السابق، ص 240

3 - المرجع السابق، ص 241

تنفيذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر، فالإتصال الفعال إتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد Bowen and Lawler 1992 ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح « Caudron أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى Ford and Fottler أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين¹:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. هل السبب:

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

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى

1- عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية(2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص54.

العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

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

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل .

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

المطلب الثالث: مستويات التمكين

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية هامة للمنظمة، فلا بد أن تتبناها المنظمة نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجياً وعلى مراحل وقد حدد برامج التمكين إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي¹:

-المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً لكن في

الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

-المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات ويضع القرارات معتمداً

على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

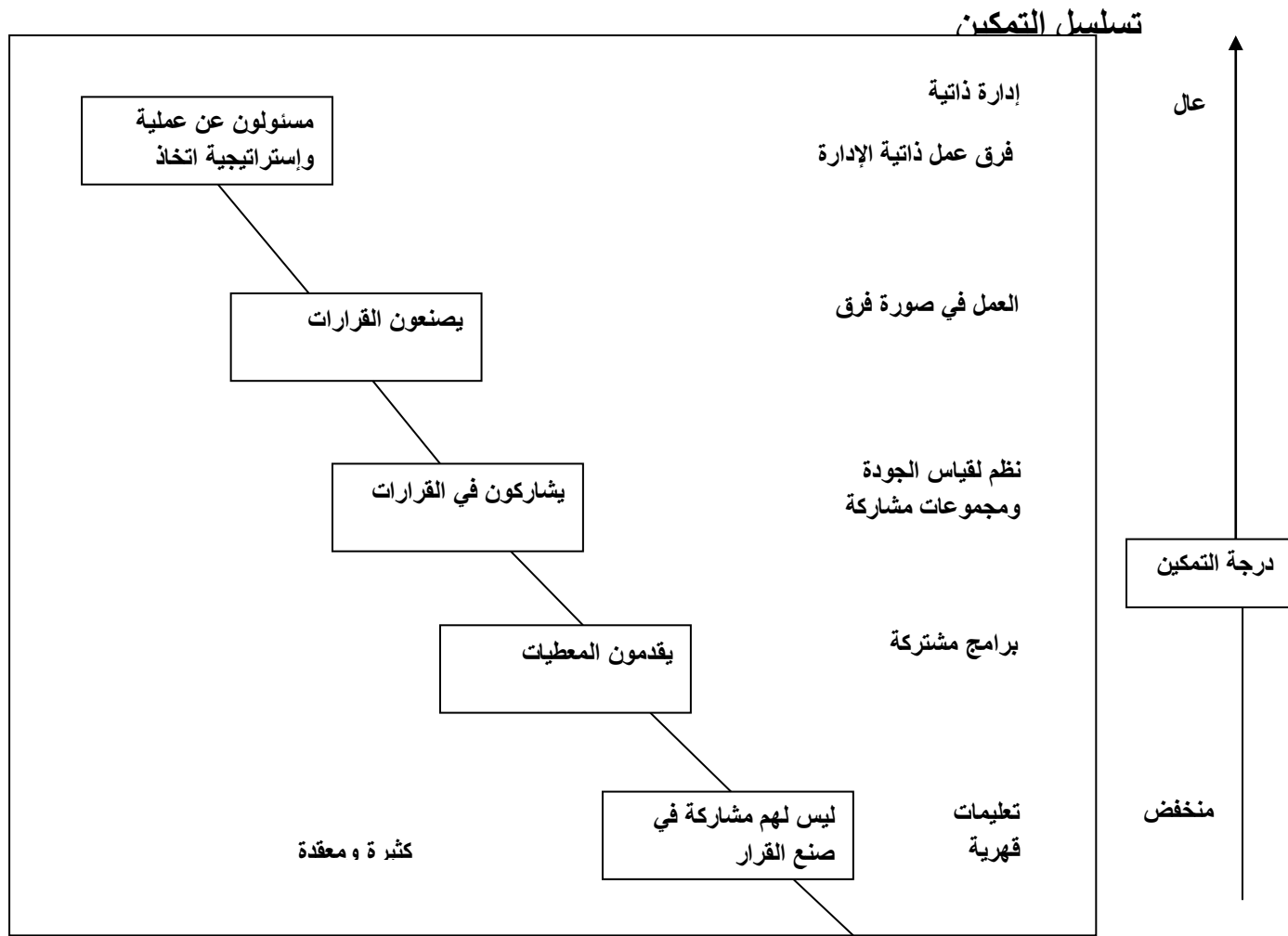
-المستوى الثالث : يتناقش المدير والفريق في الموضوع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل

ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

-المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات و بشكل تعاوني بين المدير والفريق.

وتطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين الإداري، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين الإداري يعني تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين الإداري إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب ومستويات التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ -يوسف إسلام سليمان الزامل (2013): التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ص37.



ومن خلال الشكل قليلة يتم أتمتة المهام المطلوبة من الموظف الكامل، حيث يشارك العامل في وضع إستراتيجية المنظمة، والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة اتخاذ القرارات، ويمكن القول: أن القليل من المنظمات قد بلغت ذلك المستوى من التمكين.

ويرى الباحث أن بالمقابل العديد من المهارات التي ينبغي للموظف الممكّن امتلاكها كي يكون على القدر المناسب للتمكين، ولكي يؤتي التمكين ثماره، منها الاستعداد لتقبل المزيد من السلطات والمهام المفوضة والقدرة على المشاركة في صنع القرار واتخاذ بفعالية وتلبية حاجة العمل إلى العمل الجماعي، والتعاون، وتقبل التدريب اللازم والمهارات المطلوبة لمبادئ العمل بهذا المفهوم، وأخيرا البحث عن جميع الإمكانيات في بيئته التي توطد للتمكين واستخدامها.

من خلال هذا المبحث نستخلص أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي:

- 1- تعليم العاملين E-Education: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- 2- الدافعية M-Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- 3- وضوح الهدف P-Purpose: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة أهداف المنظمة.
- 4- الملكية O-Ownership: وهذا المفهوم يتعلق بإيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة مزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه.
- 5- الرغبة في التغيير W-Willingness to change: إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، لأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- 6- نكران الذات E-Ego elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
- 7- الاحترام R-Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

المبحث الثالث: تطبيقات التمكين ومعوقاته

المطلب الأول: أساليب التمكين

لقد اقترحت لاشلي وماجولديريك العديد من الأساليب التي تعكس بعض المعاني التي تحقق التمكين¹.

أولاً: التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation - وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through Involvement - ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment - ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي أن محاولة تحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering - وتعتقد لاشلي أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب.

يوضح الجدول التالي المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة:

¹ حميد أحمد صادق مسعود (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص38

جدول 2: المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة/ مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات/ موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية/ مشاركة العاملين في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين/ برنامج جودة الحياة في العمل
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة/ المشاركة في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين

المطلب الثاني: الشروط الأساسية لعملية التمكين

هناك مجموعة من القيم و المبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين حتى يحقق

أهدافه بكفاءة ومنها ما يلي¹:

- 1- الاتفاق على مبدأ إربح و اربح ، حيث يتم البحث في هذا الاتفاق عن الأهداف و الاهتمامات المشتركة بين المشاركين فيه .و هذه الفرضية لا تتحقق دائما و لكن بالتفاهم و الثقة المتبادلة تصل الإدارة مع العاملين إلى أرضية مشتركة لتحقيق مبدأ إربح و اربح.
- 2- الرقابة الذاتية ، إذ يقتضي التمكين انتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم ، و الانضباط ذاتيا ، مع الالتزام بالواجبات و الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.
- 3- مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها ، وذلك من خلال المسؤولية و تفويض السلطة ، إذ تكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات و الصلاحيات التي منحت للمرؤوس ، وتكون محاسبة المرؤوس قائمة على المستويات المناطة به ، و الصلاحيات التي منحت له ، فيكون العاملون في المستويات الدنيا مسؤولين أمام الرئيس ، وتكون الإدارة الدنيا مسؤولة و محاسبة أمام الإدارة الوسطى التي تكون مسؤولة و محاسبة أمام الإدارة العليا.

- 4- مهارة الاتصال و الجدارة ، بسبب تزايد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات : الاتصال ، تحليل

المشاكل ، كيفية اتخاذ القرارات السليمة، فهم التعامل مع الآخرين ، و العمل مع المجموع للوصول إلى اتفاق ووضع خطط مشتركة ، قبل الشروع في تطبيق التمكين ، لهذا الغرض لابد من تكوين فرق العمل و الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية و التدريب المستمر للعاملين و القيادات الإدارية.

- 5-وجود فوائد يمكن اقتسامها بين القادة و العاملين بالإضافة إلى رؤية و قيم مشتركة بينهم حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء و معايير السلوك المناسب بما يقلل من مخاطر إضرار العاملين بالمؤسسة أو أعضائها ، مع وجوب أن يثق المديرون بهم و أن يدرّبهم بما يتناسب مع المهام التي يؤدونها دون خوف من أخطائهم و أن يستعدوا لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم ؛ و هذا في ظل دعم ثقافة المؤسسة للإقدام على المجازفة

¹-بيسوني محمد البرادعي, تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين, سلسلة تنمية المهارات, إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع, 2009, مصر, ص217

بالنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تحدد احتياجات نحو المزيد من التدريب ، تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة¹.

¹ - Gandz, Jeffrey (1990), The employee Empowerment,Era, Business quaterly, Autumn 55(2), p1-7

المطلب الثالث: معوقات التمكين

إن معوقات التمكين كثيرة لدى كانت مجالاً بحثياً في عدد من الدراسات، ومنها دراسة بن نحييت (2008) التي جهدت لتحديد أبرز معوقات أسلوب التمكين والتي شملت¹:

- مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
 - جمود اللوائح والقوانين.
 - المساءلة المشددة على الأخطاء.
 - ضعف نظم المعلومات والاتصالات.
 - محدودية فعالية نظم الموارد البشرية.
 - محدودية توفر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة العاملين.
 - نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل.
 - محدودية استعداد ورغبة المديرين في التوسع في منح الصلاحيات.
 - تدني مستوى كفاءة العاملين.
 - محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤوليات.
- أما دراسة الخاجة (2006) فقد انتهت إلى أن التمكين يواجه عدة معوقات: إدارية، وبشرية، وتنظيمية، واجتماعية، ونفسية، وسلوكية، وخارجية.
- ودراسة ثالثة (البشاشة) خلصت إلى أن هنالك معوقات تواجه المنظمات تحد من قدرتها على تطبيق التمكين ومن أهمها البناء التنظيمي الهرمي.

¹- عبد الرحمان بن عبد العزيز البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 02، مارس 2012، ص 14.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن أهمية التمكين تأتي من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم مما يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن.

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاستغلال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف؛ يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل

فيها، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوي والاقتراحات والمشكلات.

لهم، والتعلم مجال التدريب وفتح المرووسين، وابتكارات إن إطلاق العنان لإمكانيات يجعل السلطة ومسؤولية. حرية التصرف وإعطائهم

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

مقدمة

من الأمور المتعارف عليها أن العنصر البشري هو مصدر لخلق الابداع و التميز ولعل ما لوحظ في السنوات الأخيرة ميل أغلب المؤسسات أو المنظمات الى تطوير نفسها من مدخل قدرة عمالها على ابتكار طرق جديدة في العمل و الانتاج مما يخلق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و قد أصبح الاستثمار في العنصر البشري يأخذ منحاً متزايداً وقد رصدت لهذا ميزانيات ضخمة واستثمارات كبيرة كما لم يتخلف الباحثون في دراسة هذا المجال حيث أفردوا له حيزاً مهماً في الدراسة والبحث قصد معرفة جميع العناصر المركبة للابداع البشري والمحركة لدوافع الأفراد و من هذا المنطلق رأينا أن نفرد في هذا الفصل حيزاً مهماً لمجال دراسة الابداع بمختلف المفاهيم المكونة له من منظور الباحثين والمنظرين الاقتصاديين.

المبحث الأول: ماهية الابداع

المطلب الأول: مفهوم الابداع

ان اعطاء المفهوم واضح وشامل للابداع يبقى غير ممكن نظراً للاختلاف في وجهات النظر وآراء المفكرين والمنظرين وهذا تبعاً لزاوية التي ينظر كل مفكر للابداع وفيما يلي سنسرد بعض أهم التعريف التي تطرقت لمفهوم الابداع :

يعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق¹.

وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد الحالات كالعلوم والفنون والآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد¹.

وعرفه " **Drucker Peter** " بأنه: تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك².

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية. و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً (يتضمن التغيرات الطفيفة) أو جذرياً (تغييراً كاملاً) أو لهدف عام (اكتشاف جديد).

¹ الدكتور فتحي عبد الرحمان جروان الابداع مفهومه – تدريبه – دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002 ص 18

² الدكتور بالعنتر عبد الرحمان "واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 24 العدد الأول 2008 ص 148

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

ويعرفه تورانس **Torrance**: "الإبداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات ،والبحث عن الحلول و التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين"¹.

عرف جيلفورد الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب"².

و ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "**Joseph Schumpeter**" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه³

وهناك العديد من المصطلحات التي لها علاقة او قد تتشابه مع مصطلح الابداع لذا وجب علينا التعرّيج عليها وتوضيحها ومن هذه المصطلحات نجد:

الابتكار تستعمل العديد من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها الابتكار الخلق المهارة كلمات ومرادفات وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة على عكس عامة الناس وبعض الباحثين الذين يستخدمون مصطلحي الإبداع والابتكار للدلالة على نفس المفهوم. ويرى نجم أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية، فليس من المهارة دائم أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر بل المهارة دائما أن يحمل أفكار مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق⁴.

وفي نفس السياق ميز (**Tratt**) بين الإبداع والابتكار فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة، وكذلك فرق الزعبي والجري ري بين الإبداع والابتكار حيث يارن إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة أو تعبير فني والجدة (الحداثة) أمر نسبي فما يعد جديد ا بالنسبة لفرد قد يكون معروف

¹ سليم بطرس جلد، زياد منير عبوي "ادارة الابداع والابتكار" دار الكنوز للمعرفة والنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 . 2006 ص22

² الدكتور فتحي عبد الرحمان جروان الابداع مفهومه – تدريبه – المرجع السابق

³ Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris 2004 p 197.

⁴ عطية توفيق العجلة "الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" رسالة ماجستير كلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ص 14

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

الدى آخرين ، أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد
على الفرد وغيره.¹

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها،
بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات و الإبداع، و في دراسة
لديربورن Dearborn كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء ألا
تفتقر تماماً للإبداع، كما أعاد كولفين و ماير CKlvin,mayer التجربة نفسها مرة أخرى
و أكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية و بين التخيل، و قد وجدت لورا كاسل
Laurachassal في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء و بين
الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، و الاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد
توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، و منها دراسة ولش welch الذي أجرى بحثه
على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات و كان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين
أفكار تتميز بالجدية و الأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة و الذكاء و كان
الارتباط ضعيف.²

¹ عطية توفيق العجلة "الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" رسالة ماجستير كلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة
فلسطين ص 345

² خراز لخضر تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر "رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسير" جامعة سعيدة ص 16.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الابداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، و من ثم تطورت رغبته في المناقشة و هي رغبة في امتلاك المزيد، و رغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة و كما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، و مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي و الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة – حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع – وان الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة و التجريب الدؤوب، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة¹.

و هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية و هي :

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

- الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والطفرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت بالانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، و اقتصارها على ميادين

¹ برافين جوبتا، ترجمة د أحمد المغربي "الابداع الاداري في القرن الحادي و العشرين"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 2008، ص 13.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية و البيئة في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطات والتحليل النفسي و القياس النفسي¹.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق و انحسار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات و الخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة و البيئة في الإبداع، و الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية و البيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع و لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية.

المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية و المعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية و البيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية – ولا تزال تشهده – بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ و الوظائف العقلية و الذكاء الاصطناعي و القياس النفسي و غيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:2

¹ د فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه ، تدريبه، دتر الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2002 ، ص 18.

² د فتحي عبد الرحمان جروان، المرجع السابق، ص 19.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

- التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
 - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من البرامج التربوية و التدريب لتعليم الإبداع.
 - الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء و أنه يتوزع و فق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية. تقدم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال أو النتائج الإبداعية.
 - اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف بمجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها .
- و بوجه عام فان الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناءا على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى آخر فان الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركيه أو فردية بمعدل سريع للغاية.

المطلب الثالث : أنواع الابداع

التصنيف فإن سلومون و ستوارت **Solomon and stewart** يصنفان الإبداع إلى ثلاثة¹ أنواع:

(أ) **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

(ب) **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (**Touch – TuneT**) آلات التصوير آلية التركيز... الخ.

(ج) **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف التلفزيون و الحاسوب. كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية و هي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا و النظام التشغيلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة، وبقدر الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف بيرثون **Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع²:

(أ) **إبداعات الغزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون و هي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، و إستراتيجيا تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

(ب) **إبداعات الإبداع:** وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي و إستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

¹ د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 109.

² د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مرجع سبق ذكره ص 110.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

ج) إبداعات التشكيل: وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون و ا عيين لحاجا م أو رغبا م بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، و تطوير المنتج يتسم بالوثبات و الإنقطاع ما بين هذه الوثبات، و إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

د) إبداعات التفاعل: و هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاور و التفاوض، و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة و يكون تطوير المنتجات و إستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

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

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

- **الإبداع الارتقائي:** ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التدريجي، يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والتسيير المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات

¹ محمد لمين مراكشي (2000): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجازنر.

² محمد لمين مراكشي (2000): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجازنر.

³ محمد لمين مراكشي (2000): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجازنر.

⁴ د ارج عفيفة ود ارج نبيلة (2000): الإبداع سر تميز المؤسسة وولء زبائننا، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجازنر.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات والخدمات. والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.

المبحث الثاني: الابداع المؤسسي والتنظيمي

المطلب الأول: الابداع في المؤسسة

تحاول المؤسسات بصفة دائمة و مستمرة ان تطور من قدراتها الابداعية كاحد الرهانات التي تكسبها ميزة تنافسية و ذلك من خلال اكساب عمالها القدرة على التفاعل و الانسجام مع اهدافها ,وبخلق الروح الابداعية و تنميتها لديه . حسب بيترز و ترومان فإن القيم و المعتقدات السائدة لدى المؤسسات المبدعة تتلخص فيما يلي:

- اعتقاد في أن تكون الافضل.
- الايمان بأولوية التنفيذ
- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- اعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.
- اعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، و من ثم لابد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- الايمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الافراد.
- اعتقاد صريح بأهمية النمو الاقتصادي و الارباح.

و من أهم الخصائص الثقافية المعززة لعملية الابداع في المؤسسة ما يلي:

- تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين و العاملين و الموردين و اتمع.
- التركيز على الافراد أكثر من الانظمة من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الانسانية.
- الاعتقاد بقدرة الافراد على تغيير البيئة من حولهم
- تخصيص أوقات للتعلم و التسلية .
- النظر الى المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية نظرة شمولية.
- التشجيع على الاتصال المفتوح،فدى الافراد و القادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.
- الايمان بعمل الفريق و أن الثقة و التعاون و التنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

- تمكين الافراد من الاتصال بقياداء، فالقائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد من الادوار داخل المؤسسة. وقد أشار كل من انجليهاردت و سايمونس Englehardt & simmons الى عدد من النقاط التي من الواجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة المبدعة من الدعوة الى محاول تجريب افكار و اساليب جديدة، و تأسيس قنوات تسمح بالدخول الى قواعد المعلومات و البيانات، و كذلك التركيز على المشاركة و التفاعل و الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب عليه الاحترام و التقدير و التحفيز و قبول نسبة معينة من الاخطاء، و منح مستوى معين من الثقة و الاستقلالية، و كذلك الدعوى الى تبني أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر لأنماط التفكير و السلوك و التشجيع على الانفتاح في عرض الافكار و المشاكل و الاراء.

ومن أهم العقبات التي تواجه المؤسسة في تكييف و تغيير ثقافتها من أجل الاستجابة للابداع الذي يتزايد دوره و تأثيره في تكوين قدرات المؤسسة المادية و المعنوية ميز التنافسية مايلي¹:

(أ) **عقبة تغيير الثقافة:** حيث أن الحالة المثالية في ثقافة المؤسسة أن تكون القيم و المعتقدات و التوقعات متقاسمة بين الافراد العاملين في المؤسسة. و ان الابداع لابد من ان يعني هز هذه القيم و المعتقدات و ادخال قيم و أفكار جديدة غير متقاسمة و لا مشاركة بين العاملين. و هذا بقدر ما يخلق مقاومة تغيير من قبل الافراد فغنه يوجد قدرا من الارباك و عدم الاستقرار في المفاهيم و طرق التفكير و العمل لدى العاملين في المؤسسة. و ان هذه العقبة لا يمكن مواجهتها إلا من خلال وضع الادارة للأهداف و القيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح و صريح و التدريب على ذلك لإيجاد رموز و دلالات و تعابير و طقوس تدعم ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الابداع.

(ب) **عقبة الملائمة بين متطلبات الابداع في التغيير و متطلبات الثقافة في ايجاد الانسجام و النظامية و حتى الانضباط:** و هذا يتطلب حسب ريبكا هندرسون R.Henderson التوازن و التوفيق بين الاثنين. فقد اكدت على أن مشكلة الابداع لا يمكن حلها في معرض تحليلها للجمع بين التنظيم الوظيفي و الموجه الى المنتج، الا بزرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة أن يلبس قبعتين **TO Wear** **TOW hats** القبعة الوظيفية (الانضباط) و القبعة الموجهة للمعالجة الجديدة (الابداع).

(ج) **عقبة رهاب الابداع:** تعاني بعض المؤسسات التقليدية الخوف غير الطبيعي من الابداع لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي و التقاليد المحافظة في المؤسسة وجراء عدم القدرة على الابداع و مجاراة المنافسين فيه.

¹ د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 83

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

د) عقبة تقاسم المعرفة و الابداع: ان المؤسسات القائمة على المعرفة و الابداع سرعان ما تواجه عقبة حقيقية تتمثل في أن الابداع يقوم به البعض و هذا الابداع لا يحقق منفعته القصوى الا بعد أن يتحول من معلومات و معرفة لدى البعض إلى معلومات و معرفة لدى الجميع في المؤسسة. و هذا عادة ما تقوم به الثقافة التي تتطور بشكل تدريجي، إلا أنه مع ثقافة الابداع لا يعود الانتظار طويلا و لابد من ايجاد آليات و أشكال التنظيم و حوافز من أجل التقاسم و التشارك في المعلومات و المعرفة الجديدة (الابداع)¹.

¹ د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 84

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

المطلب الثاني: نظرية المفسرة للابداع و استراتيجياتها

1- أولا : النظريات المفسرة للابداع

هناك العديد من المنظرين و العلماء في مجال الادارة و الذين قاموا بطرح العديد من النظريات التي سميت باسمائهم في مجال الابداع و العوامل المؤثرة فيه .

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

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

- **نظرية (Wilson):** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة م ارحل هدفت إلى إدخال تغي ارت في المنظمة وهي: إد ارك التغير، اقت ارح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإد ارك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه الم ارحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروق ارقية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما ازد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إد ارك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور ص اركات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقت ارحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

Burns & March & Simon قد استفادا مما قدمه كلا من **Harvey & Mill** نظرية **-Stalker**

فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إد ارك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها واكتساب الخبرة (الخبرات

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة والابداع وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما ازديت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

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

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

ثانيا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

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

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

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع . ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.¹

- **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية.

ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.²

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

¹ خالد ذيب حسين أبو زيد (2002): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 41.

² فلاح محمد (2000): أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجازنر.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته

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

أولاً : مراحل الإبداع التنظيمي.

تزخر ادبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع التنظيمي و التي كانت نتاج الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم للإبداع التنظيمي ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع التنظيمي في حل المشكلات نموذج (West)، حيث يؤكد هذا النموذج أن الإبداع التنظيمي يمر عبر أربع مراحل بدءاً بإدراك المنظمة أو الفرد للحاجة للإبداع ثم البدء بطرح الأفكار الجديدة من ثم عملية التطبيق لهاته الأفكار و أخيراً مرحلة الثبات و في ما يلي مراحله الإبداع التي جاء بها نموذج West: 1

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

- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

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

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

ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة (2000): المرجع السابق، ص 20 .

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

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

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

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

- **الإبداع على مستوى المنظمات:** إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيء أكاديمي، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه إذا ما أردت البقاء والازدهار، وعلى المنظمات أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية:

ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في الإبداع والتعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

¹ حريم حسين (2006): المرجع السابق، ص 256.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

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

المبحث الثالث: محددات التمكين وعلاقتها بالابداع

المطلب الأول : تفويض السلطة وعلاقته بالابداع

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

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

ويعد التمكين مطلباً أساسياً في منظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وادراكهم، ففي عالمنا المعاصر الذي تشتد فيه المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإنه يصبح تمكين العاملين حاسماً لنجاح المنظمات.

وفيما يلي سنوضح دور أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال ومساهمتها في دعم وتنمية إبداع العاملين.

¹ علي الضلاعين (2002): المرجع السابق، ص 15.

أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي:

يعتبر التفويض نشاطاً إدارياً جوهرياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن المدراء، بل يوفر أيضاً أقرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية واتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة واذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والابتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبار أن هؤلاء التنفيذيين والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم¹.

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

المطلب الثاني : المشاركة في القرار و التحفيز وعلاقتها بالابداع

أوضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات وتنافسيتها و فرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، و فرق العمل هي

¹ حاتم علي حسن رضا (2000): المرجع السابق، ص 022.

الفصل الثاني: أثر الإبداع على تمكين الأفراد

جماعة يمتلك أف اردھا مها ارت مكملة لبعضھا ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقھا.

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

التحفيز و علاقته بالإبداع داخل المؤسسة.

■ التحفيز:

1. إختبار السلوكيات الجديدة بالمخاطرة و التغيير: مؤسسة كارجيل Cargil هي شركة خاصة خصصت منصبا وظيفيا و هو رئيس قسم الإبداع، و هو شخص له وظيفة وحيدة تتمثل في ضمان إجتهد الشركة بوعي و باستمرار لتكون الأكثر إبداعا بين الشركات

¹ محمد لمين م اركشي (2000): المرجع السابق.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

المنافسة بذلك تبدو الشركة جادة بشأن الإبداع و الابتكار لدرجة أن خاطرت بتعيين مسؤول في هذا المنصب يهتم بالإبداع.

2. تشجيع الأداء و المتعة و الضحك و الإستجمام: قامت شركة خارج شيكاغو بتحديد ف ترة راحة لمدة ساعة تخصص للرقص حيث يصطف العاملون بالمؤسسة للمشاركة في الرقص داخل الكافيتيريا.

3. تحفيز التحليل: تتفاعل مؤسسة مايكروسوفت مع الطاقات الإبداعية لمهندسي ال برامج العاملين ا بطرح فكرة التحدي gauntlet و حددت المؤسسة أهدافا يعمل المهندسون على تحقيقها لإبداع منتجات جديدة بأسلوب هادئ بما يحقق نجاحا تجاريا لها، بوضع هذه الأهداف و بالعمل ذا الأسلوب بدأت المؤسسة تتفاعل مع الطاقة الإنفعالية الإبداعية للعاملين ا.

4. تشجيع العلاقات الإتصالية: قام مركز رايان Rayan للإبداع و الابتكار بجامعة ديپول Dipaul بتعليق ملصقات ا إقتباسات لمقولات محفزة للتفكير، كما قامت بتعليق صناديق صغيرة تضم أشكالاً غريبة في كل مكان بالغرفة. أيقضت تلك الإقتباسات اليومية و الأشكال و الحوائط الملونة عقول العاملين ا كما أدت إلى تشجيع و تحفيز التفكير بطريقة غير متوقعة.

5. تحفيز التوقع: تعمل فلسفة هوليت باكارد Hewlett – packard على بيئة مناسبة للإبداع تشمل ما يلي:

لابد أن تؤمن بأنك تستطيع أن تغير العالم، أعرف متى تعمل بمفردك و متى تعمل مع الآخرين، شارك في الوسائل و الأفكار ثق في زملائك، لا تسمح بالسياسة أو بالبيروقراطية، العميل هو الذي يحدد العمل الجيد، الأفكار الأصولية (الجزرية) ليست أفكارا سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعتمد إهمال الفكرة التي لا تصلح يجب أن تؤمن بأن العمل الجماعي لا بد أن يؤدي إلى نتيجة.

■ الخبرة:

1. التفكير خارج المعية و الأداء: إبتكر مركز إينسكوبلوسكاي Enesco's blue sky للإبداع و الابتكار ما يسمى " مصنع المتعة" لمساعدة فرق الإبداع على خلق أفكار إبداعية ،إستخدم هذا الأسلوب عمليات غير عادية مثل "أبدع منتجا بخمسة دولارات في خمسة أيام فقط" ثم إنتظار ما يمكن أن يتم فيما بعد.

2. الانفتاح على أساليب و أفكار جديدة: صممت مؤسسة ستيل كيس steel case مبنى مركز التطوير بالمؤسسة على شكل هرم، و تم التصميم الداخلي من المبنى

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

بحيث يعمل على تشجيع الإتصال و الإبداع بتوفير مكاتب فردية و أخرى لفرق العمل.

تمثل غرف الإبداع فرصة للتغيير و التحويل و القدرة على تحديث الأساليب القديمة، هذه الغرف تعتبر غرفا فريدة إذ لا تساعد على إبداع أفكار جديدة و أساليب جديدة للعمل فقط بل تساعد أيضا في إثارة الإبداع، ويمكن القول بأننا نحتاج إلى الشجاعة للتقدم نحو الإبداع و دفعه وتحفيزه و هذا ما يمكن أن يمهد السبيل نحو خلق ميزات تنافسية حقيقية، إن غرف الإبداع بما ترمز

إليه و بما تؤدي إليه من تعلم و بما تشمل من أفراد يلجوا من أجل التعلم و الممارسة يمكن أن يئ مناخا مؤسسيا يشجع الإبداع داخل المؤسسات

المطلب الثالث : التدريب والاتصال وعلاقتهما بالابداع

التدريب وعلاقته بالابداع

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

ومن المتعارف والمتفق عليه بين العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة عموما وفي مجال الإبداع بشكل خاص بأن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب إذ أنه ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه، بل بالعكس من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض.

كما أنه توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية تمثل تحديا لهم من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة غير مألوفة.² ومن بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين تدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي، التألف بين الاشتات وغيرها من الأساليب التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المختلفة للوصول إلى حل للمشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات.

(أ) **تدريب العاملين على الإبداع:** إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ التعليم و الاتساق والقدرة على الإنتاج و النتائج، و الهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع و تدعيم و توجيه قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة و الأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث و الأداء بمجموعات

¹ زيد الخير ميلود وبن برطال عبد القادر (2000): أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر.

² شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2000): المرجع السابق، ص 020.

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

عناصر الحلول الإبداعية، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، و يجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع و قياس فعالية التدريب بناءا على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.

(ب) التقدير و الإثابة: يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي و إنشغال كل فرد بالإبداع¹. و لتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و عندما يصبح الإبداع و المخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين، و يمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

(ج) القيام بمبادرة إبداعية: يبدأ الإبداع باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، و عملية استيعاب مقترحات و أفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، و مع ذلك فإن إعدادها و نجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و أهميتها في تحسين نمو المؤسسة و زيادة أرباحها و عدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، و الأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط و رصد العمل².

وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد - بين الحين والآخر- يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، و تحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

- **غرف الإبداع:** إن غرفة الإبداع هي صورة مصغرة من العالم الأكبر - وهي النواة الثقافية الصغرى لثقافة المؤسسة الكبرى - فما يحدث داخل المؤسسة لابد أن يطابق لما يحدث داخل غرفة الإبداع، حيث خصصت بعض المؤسسات مثل مؤسسة مختبرات بيل **Bell laboratorie** الشهيرة بموهبتها الإبداعية و ريادات في المنتجات الإبداعية مثل هذه الغرف في جوهر تسهيلا بحيث تتيح غرفة الإبداع بيئة أو مناخا ووسائل و منيرات تساعد

¹ برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 209

² برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 210، 181، 182

الفصل الثاني: أثر الابداع على تمكين الأفراد

علباطلاق العنان للمواهب الإبداعية بين الأفراد للبحث عن إبداع أفضل الحلول للمشكلات المؤسسية.

حيث تتيح غرفة الإبداع الفرصة للقول "إننا نفعل شيئاً مختلفاً في هذا المكان (غرفة الإبداع) فنحن نؤدي عملاً و نجرب و نتشارك و نعمل كفرد واحد، و إننا جميعاً نعمل في نفس الطريق و بذلك نتعلم كيف نعمل كفرد واحد، كما نتعلم كيف نحفز خيالنا"¹.

كما تعد غرف الإبداع طريقة متميزة لخلق توجه فكري إبداعي، حيث داخل هذه الغرف يمكن تعليم و تحفيز و ممارسة السلوكيات و الإجراءات الإبداعية المرغوب فيها، حيث تشمل غرف الإبداع ثلاثة عناصر أساسية التعليم و التحفيز و التجريب.²

- التعليم:

1. **تعليم السلوكيات و التوجه الفكري و أدوات الإبداع:** توفر مختبرات بيل Bell laboratories ما يربو على 100 دورة دراسة مختلفة تساعد على ربط تعلم و ممارسة التوجه الفكري الجديد و أدوات الإبداع ، تضم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي و مظاهرات التفكير الست – التي ابتكرها إدوارد دوبونو- و دورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط و العاطفة".

2. **تبني الإتصال و الإلقاح التهجينى Cross-pollination:** لاحظ مصرف لاسال Lasalle

– فرع شيكاغو – أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار" The idea Center من أجل جمع الأفكار و العمل ا، و أصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرف هذا الفرع لتشجيع قدرة المواطنين على الإبداع بتطبيق الأفكار

التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة، و قد أحدثت أفكار العاملين تطويرات وتحسينات عديدة في المنتجات و العمليات لكل من المؤسسة و العملاء كما أدى التعامل معالأفكار المختلفة إلى تحويلات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار و الحماس و العمل المتميز.

3. **تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق:** تشجع مؤسسة إيديو Ideo وهي مؤسسة للتصميمات موجودة بكاليفورنيا فرق العاملين ا على العصف الذهني و تخيل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء.

¹ برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين –مصدر سبق ذكره ص 181.

² برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين –مصدر سبق ذكره ص182

ثانيا : الاتصال وعلاقته بالابداع

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمدريين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم إنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعّالة يتمكن كل فرد من المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة بما تساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال¹. وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير منظماتهم والرقى بها. ولهذا هناك ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات حتى لا يتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفاقم كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين والعمل على سهولة الاتصال بين الموظفين ببعضهم البعض وبالرؤساء أنفسهم بما يرفع من الروح المعنوية بين الموظفين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء للمنظمة، وهذا يساعد بدوره العاملين في طرح الأفكار وتقديم المقترحات الجديدة ومفيدة ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة.

¹ بوعطيط جلال الدين (2000): *التصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 59.

الخاتمة

وكخاتمة لهذا الفصل ندرك أن العملية الابداعية ضرورية للأفراد داخل المؤسسات فهي مصدر لقوة المنظمة واستمراريتها , و أن عملية تنمية الابداع ضرورة حتمية يجب أن تتبناها المؤسسات وترسخها داخل فكر أفرادها من خلال التدريب و إتاحة الفرص للعمال لابداء آرائهم وطرح أفكارهم وترك المجال لهم لتفجير طاقاتهم سواءا ما تعلق بالمجهودات الفكرية من حيث طرائق العمل والتسير أو ما تعلق بالمجهودات التقنية من حيث الانتاج والتطوير.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة

من أجل تسليط الضوء على أثر تطبيق أبعاد التمكين في العمل على زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسات لمعايير ومبادئ أبعاد التمكين في العمل ومدى تأثير ذلك على زيادة إبداع العاملين لهذه المؤسسات, و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع من أجل المقارنة و التحليل. و من هذا المنطلق قمنا بتوزيع 30 إستمارة على عمال المؤسسة، و تحتوي هذه الأخيرة على أسئلة و عبارات تخص محاور الدراسة .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

✚ عمال مؤسسة الإسمنت سعيدة

جدول 3 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المؤسسات	عدد الوحدات	حجم المجتمع
مؤسسة الإسمنت سعيدة	01	249

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مؤسسة الإسمنت سعيدة

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 30 فرد من مؤسسة أي بنسبة قدرها 20% من مجتمع الدراسة، و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية .

لقد انتقيت هذه العينة من مختلف الرتب في المؤسسة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية , وقد وجهت هذه الدراسة لكل من المسؤولين و الإطارات و العمال العاديين.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين داخل المؤسسة بمختلف رتبهم و مناصبهم.

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق أبعاد التمكين في العمل في المؤسسة و مدى تأثير ذلك على زيادة إبداع العاملين لها قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مختلف مصالح المؤسسة , عن طريق توزيع 30 استمارة على الأفراد المعنيين بالدراسة في مؤسسة وقد قسمت عبارات الإستمارة إلى جزئين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي, الوظيفة و الخبرة المهنية و السن.

الجزء الثاني: و يضم مجالي الدراسة :

أبعاد التمكين في العمل : و تضم المحاور التالية _ تفويض السلطة (03) عبارات

_ العمل الجماعي (03) عبارات

_ نظم الإتصال (03) عبارات

_ التدريب (03) عبارات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مؤشرات إبداع لدى العاملين. وتشتمل على (08) عبارة توضح أبعاد و معايير إبداع العاملين و قد قمنا بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

- 1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- الإطلاع على مفهوم ومبادئ تطبيق أبعاد التمكين في العمل .
- 3- الإطلاع على مفهوم التمكين و إبداع العاملين
- 4- استشارة بعض الأساتذة و بالأخص الأستاذ المؤطر .

. ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول 4: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,79_1,00	2,59_1,80	3,39_2,60	4,19_3,40	5,00_4,20

وبعد توزيع الإستمارات على أفراد العينة و إعادة جمعها إتضح مايلي :

_ إسترداد ما مجموعه 30 إستمارة من عينة الدراسة أي بنسبة 100% من الإستمارات الموزعة.

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المؤطر في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 21 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها . وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

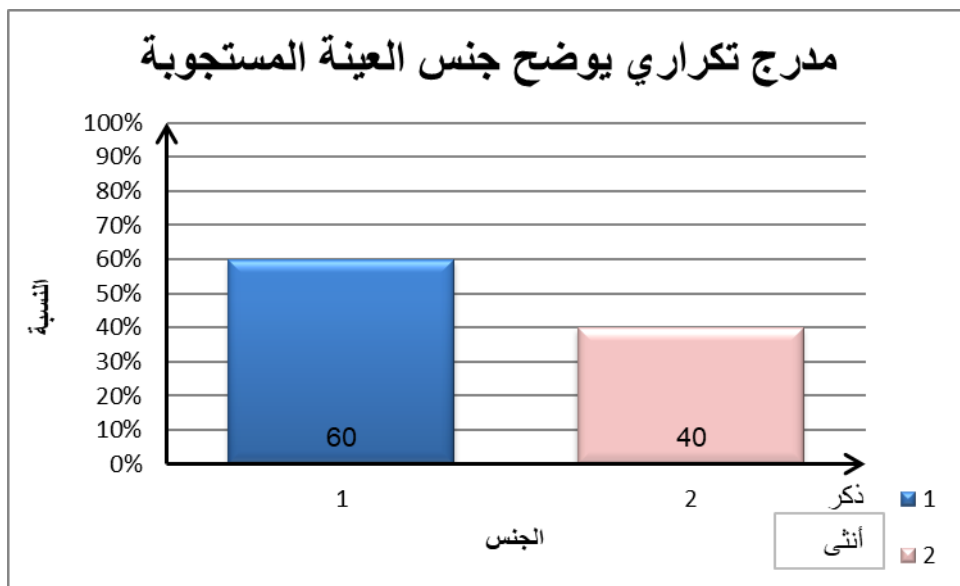
المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة الإسمنت _سعيدة_
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1 ذكر	18	60
2 أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



رسم توضيحي 3: مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 60 % بينما بلغت نسبة الإناث 40 % و هذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الذكور.

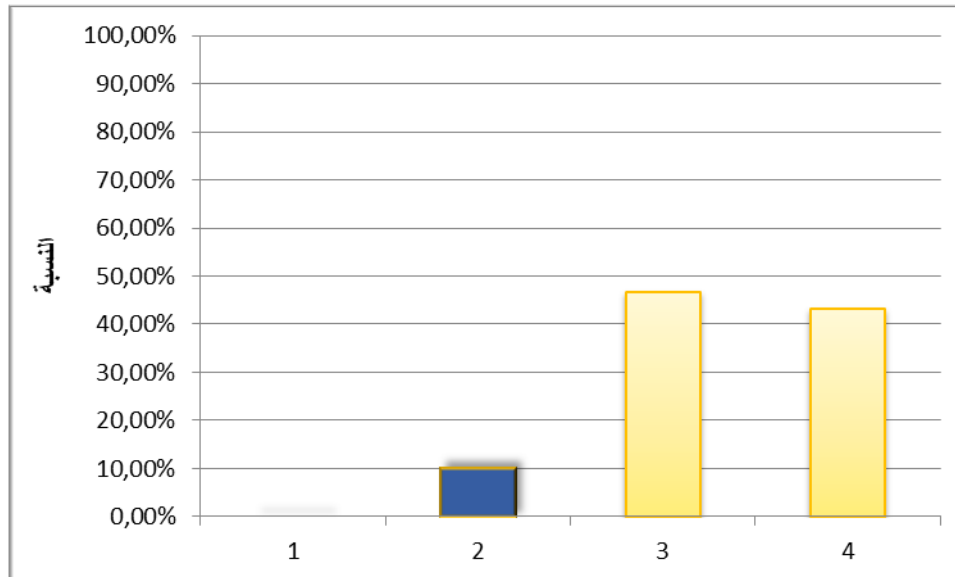
ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي	
00	00	إبتدائي	1
10	03	المتوسط	2
46,7	14	ثانوي	3
43,3	13	جامعي	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



رسم توضيحي 4: مدرج تكراري يوضح المستوى العلمي

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من ذوي المستوى العلمي الجامعي و الثانوي حيث بلغت نسبتهم على التوالي 43,3 و 46,7 % في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من ذوي المستوى المتوسط حيث بلغت نسبتهم 10% و هذا ما يدل على أن معظم عمال المؤسسة هم من حاملي الشهادات الجامعية أو الثانوية .

(ج) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

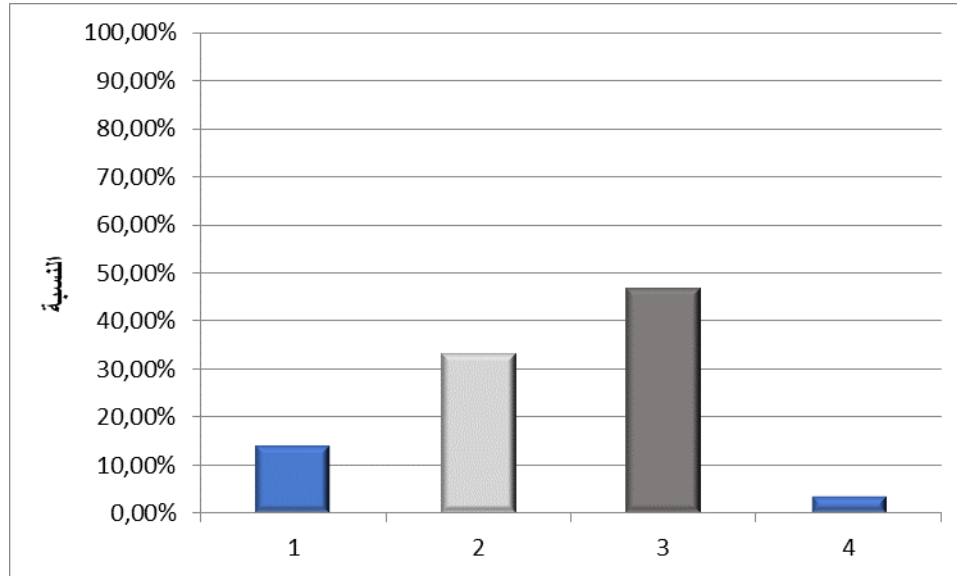
جدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة	
13,7	5	تشغيلي	1
33,3	10	تنفيذي	2
46,7	14	إطار	3

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

3,3	01	وظيفة أخرى	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



رسم توضيحي 5: مدرج تكراري يوضح الوظيفة

من قراءتنا للجدول ثم الشكل يتضح أن أغلب المستجوبين هم من الإطارات نسبة 46,7 % ثم تليها فئة العمال التنفيذيين بنسبة 33,3 % وكذا التشغيليين 13,7 %

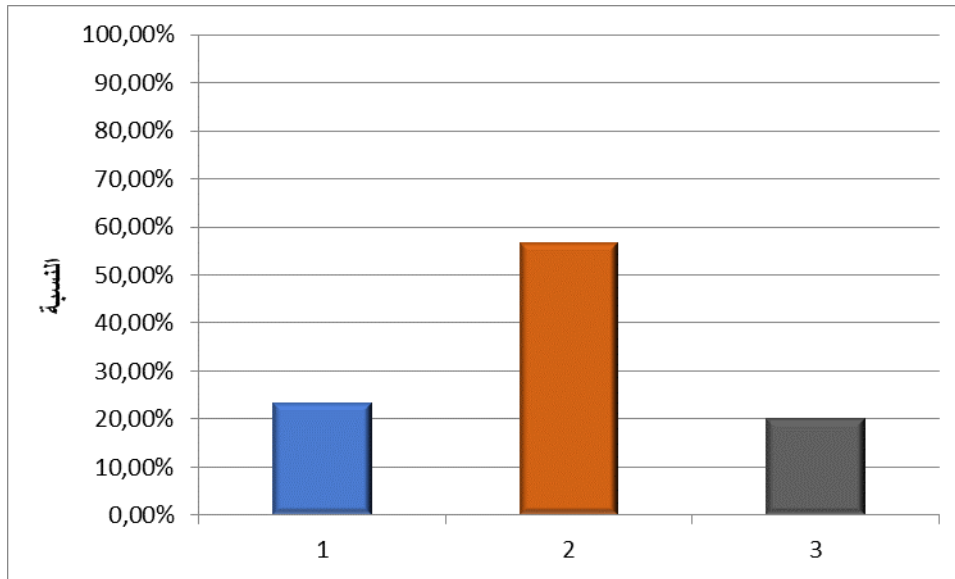
(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
23,3	7	أقل من 5 سنوات	1
56,7	17	من 5 إلى 15 سنوات	2
20	06	أكثر من 15 سنوات	3
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



رسم توضيحي 6: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

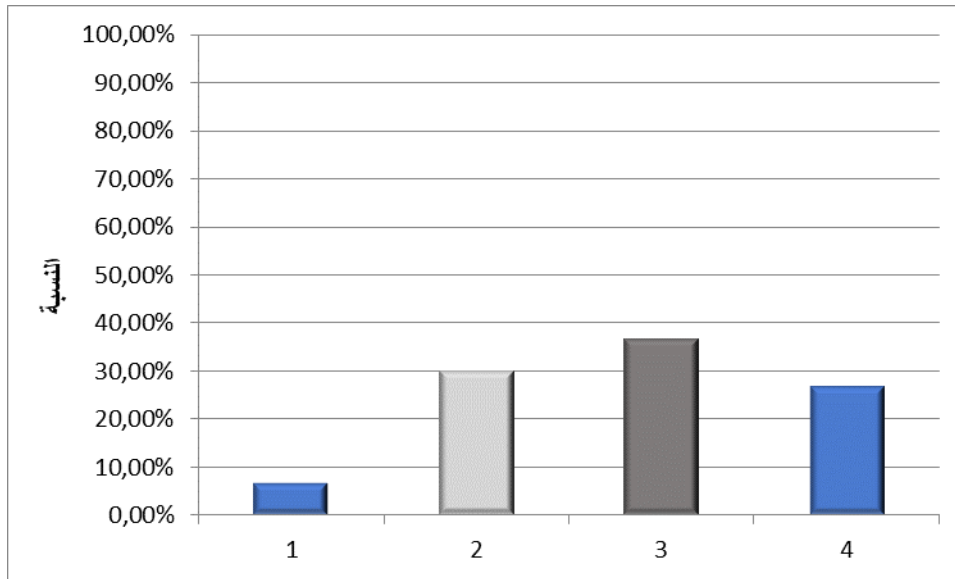
من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 56,7 % بينما نسبة العمال الذين يملكون أقل من 5 سنوات 23,3 % و هي تقريبا نفس نسبة العمال ذوي خبرة أكثر من 15 سنة هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم.

(ج) توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %	
1 أقل من 25 سنوات	2	6,7	
2 من 25 إلى 30 سنوات	9	30	
3 من 31 إلى 40 سنوات	11	36,7	
4 أكثر من 40 سنة	8	26,7	
المجموع	30	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



رسم توضيحي 7: مدرج تكراري يوضح السن

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين سنهم يتراوح ما بين 25 و 40 سنة بنسبة قدرها 66,7 % بينما نسبة العمال الذين سنهم أقل من 25 سنة 6,6 % كما قدرت نسبة العمال الذين يزيد سنهم عن 40 سنة ب 26,7 % هذا ما يدل على أن سياسة المؤسسة التشغيلية تعتمد على التزاوج ما بين الشباب و الخبرة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول 10: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	عامل ألفا كرونباخ	
1	أبعاد التمكين في العمل (12 عبارة)	0,778
2	إبداع العاملين (08 عبارة)	0,881
3	جميع عبارات الاستبيان (20 عبارة)	0,836

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,778 ، كما أن قيمة المحور الثاني (إبداع العاملين) كانت 0,881 ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,836 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

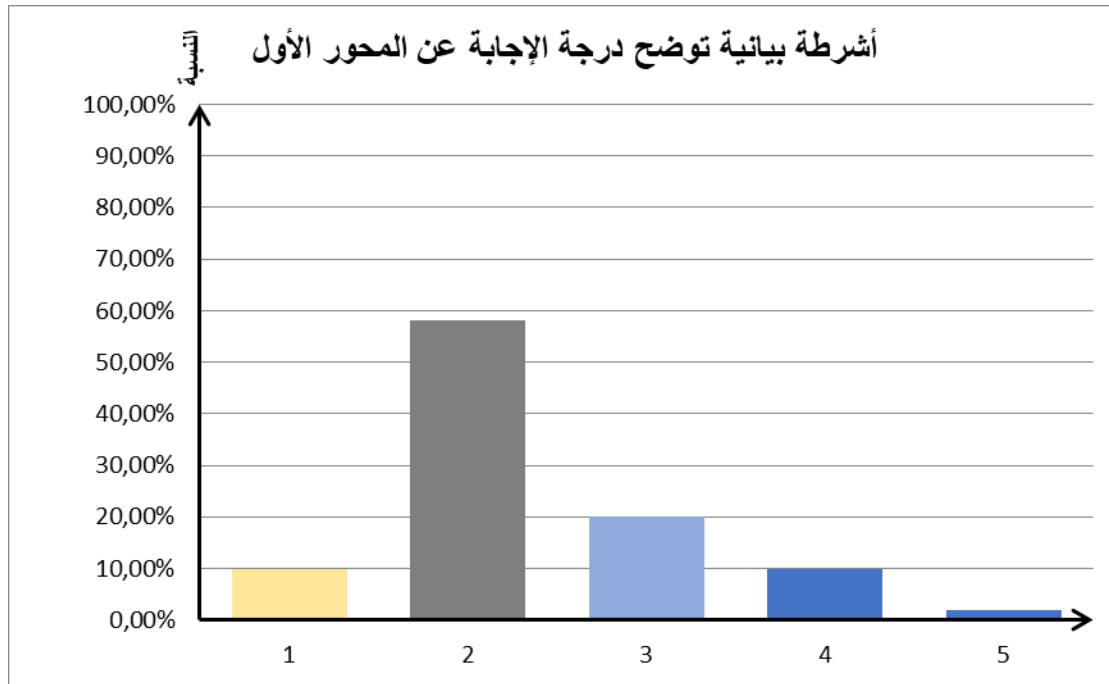
المحور الأول: العبارات الخاصة بأبعاد التمكين في العمل

جدول 11: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

أرقام عبارات المحور الأول	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1 موافق تماما	05	02	03	05	03	06	01	00	02	02	01	06	03	10%
2 موافق	15	20	15	17	20	18	18	19	18	22	11	17	17,5	58%
3 محايد	08	07	09	06	03	04	09	08	06	03	09	03	6,25	20%
4 غير موافق	02	01	03	02	04	02	02	03	04	02	07	02	03	10%
5 غير موافق تماما	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	02	02	0,25	02%
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



رسم توضيحي 8: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول أبعاد التمكين في العمل من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 68% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و 10% كانت موافق تماماً و هذه النسبة العالية من الموافقة تدل على أن معظم العمال في المؤسسة يرون بوجود مؤشرات على توفر أبعاد التمكين في العمل ،أما نسبة 32 % فأغلبها يرجع إلى عدم الفهم و الإلمام بالمعلومات الخاصة بأسئلة المحور.

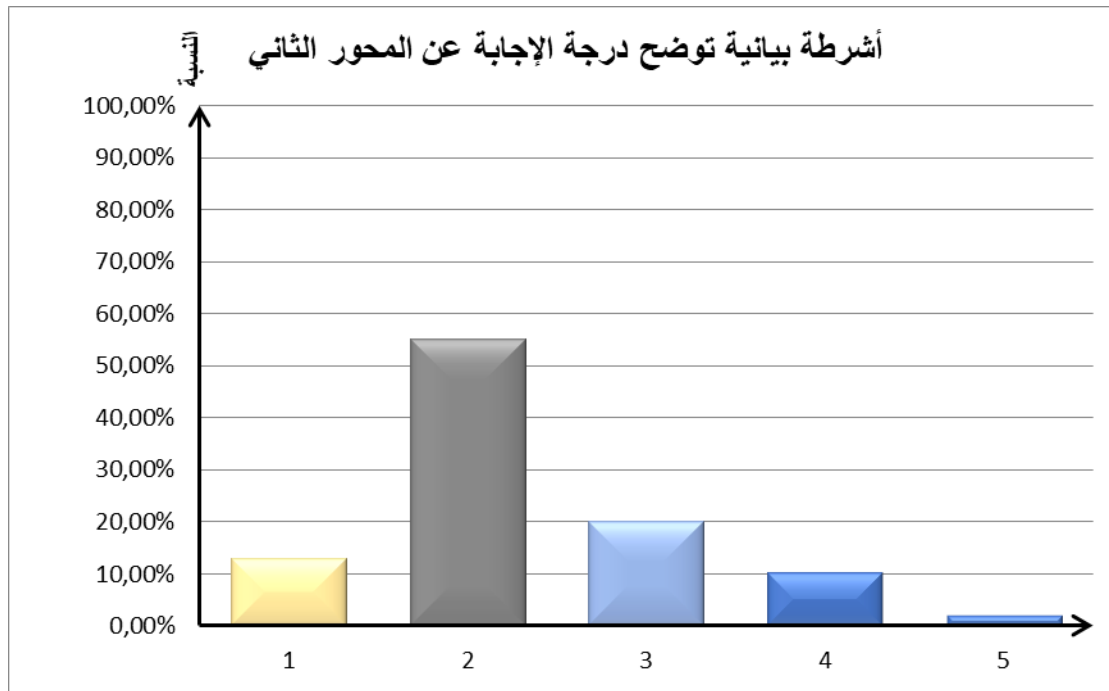
المحور الثاني: العبارات الخاصة بمؤشرات الإبداع

جدول 12: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

النسبة المنوية %	تكرار المحور	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	أرقام عبارات المحور الأول	
13%	04	04	04	03	05	01	02	05	07	موافق تماماً	1
55%	16.5	18	16	20	16	15	19	16	15	موافق	2
20%	06	05	06	05	05	09	07	07	04	محايد	3
10%	03	03	03	01	03	04	02	02	04	غير موافق	4
02%	0.5	00	01	01	01	01	00	00	00	غير موافق تماماً	5
100%	30	30	30	30	30	30	30	30	30		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



رسم توضيحي 9: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- مؤشرات الإبداع- من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 52% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 13% كانوا موافقين تماما على عبارات المحور الثاني و هذه النسبة العالية تدل على أن غالبية عمال المؤسسة يرون بأن مؤشرات الابداع تتوافر فيهم كافراد اثناء انجاز مهامهم

إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

جدول 13: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	أشارك في اتخاذ كل القرارات	3,7667	0,81720	موافق
02	لي السلطة الكافية لانجاز المهام الموكلة لي	3,7667	0,62006	موافق
03	استطيع اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة	3,6000	0,81368	موافق
	تفويض السلطة	3,7111	0,52328	موافق
11	الشجيع على العمل الجماعي الهادف	3,8333	0,79148	موافق
12	اعمل على نقل وتبادل الافكار بين افراد الجماعة	3,7333	0,62768	موافق
13	نقدم الأفضل عند العمل في اطار جماعي	3,9333	0,78492	موافق
	العمل الجماعي	3,8333	0,61120	موافق

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

14	يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات فعال وحديث	3,6000	0,67466	موافق
15	لي المعرفة الكافية للتعامل مع نظم المعلومات	3,5333	0,68145	موافق
16	أستغل معلومات نظم الإتصال في إنجاز العمل و تسهيله	3,6000	0,81369	موافق
	نظم الإتصال	3,5778	0,50236	موافق
25	البرامج التكوينية تتوافق و إحتياجات العاملين	3,7333	0,82768	موافق
26	أشارك في تحديد الإحتياجات التدريبية	3,0667	1,01483	محايد
27	أمتلك الفرصة لتطبيق ما تعلمته في التدريب أثناء العمل	3,7667	1,07265	موافق
	التدريب	3,5222	0,72017	موافق
	أبعاد التمكين في العمل	3,5056	0,50521	موافق
28	لدي الرغبة في تقديم كل ما هو جديد	3,8333	0,94989	موافق
29	أهتم بالأفكار الجديدة و أحاول تنفيذها	3,8000	0,80516	موافق
30	أبحث عن حلول لمشكلات العمل بصفة دائمة	3,7000	0,70222	موافق
31	لا أكتفي بالأساليب المعروفة في أداء العمل و أبحث عن أساليب جديدة و متنوعة	3,3367	0,88992	موافق
32	أستفيد من أفكار غيري و أسعى لتطوير نفسي دوما	3,7000	0,98786	موافق
33	لدي حس الإستكشاف و معرفة تفاصيل الأمور المتعلقة بالعمل	3,7667	0,81720	موافق
34	أستطيع تقييم المواقف الصعبة و إيجاد البدائل للخروج منها	3,6333	0,96431	موافق
35	لا أتقيد بمعارفي و مكتسباتي السابقة في حالة ظهور مستجدات جديدة لإنجاز العمل	3,7667	0,81720	موافق
	مؤشرات الإبداع	3,6958	0,59423	موافق
	جميع عبارات الإستبيان	3,6007	0,54972	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق أبعاد التمكين في العمل في المؤسسة, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو **الأبعاد التمكين في العمل 3,5056** و بانحراف معياري قدره **0,50521** و هذا يعني أن افراد العينة يميلون في اجاباتهم على عبارات المحور الأول الى المجال الذي يحوي عبارة **موافق**, وهو ما يعبر عن وجود فعلي لابعاد التمكين في المؤسسة كونها تمنح مجال لعمالها من خلال عملية تفويض السلطة في اتخاذ القرارات وتدابير المتعلقة بالعمل وهذا ما عبرت عنه نتائج المتوسط

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الحسابي لهذا الجزء والمقدرة بـ 3,7111 وتدل على عبارة موافق، كما نلمس وجود للعمل الجماعي المرتبط بالإنجاز والعمل التشاركي وذلك بمتوسط حسابي 3,8333 ولم تختلف إجابات نظم الاتصال والتدريب عن سابقتها حيث كانت متوسطاتها على التوالي 3,5778 و 3,5222 وتعتبر عن موافق أي ان نظم الاتصال تمكن العمال من الإنجاز الجيد بالإضافة لاعتماد المؤسسة على مخطط تدريبي للعمال يتوافق واحتياجات هؤلاء العمال ويخدم اهداف المؤسسة بصفة عامة.

أما المحور الثاني و الذي هو " مؤشرات الإبداع " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3,6958 وبانحراف معياري قدره 0,59423 هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت

بدرجة موافق وهذا يدل على الميل الإبداعي للعمال في هذه المؤسسة من خلال رغبتهم في تطوير قدراتهم و البحث عن كل ما هو جديد و الاستفادة من أفكار الغير وتبني المناهج الجديدة في العمل وهذا ما بينته إجابات المحور كونها مالت كلها الى مجال موافق

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان الذي يمثل أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين فقد بلغت 3,6007 و بانحراف معياري قدره 0,54972 وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسة تطبق أغلب أبعاد التمكين في العمل ، والذي يعزز القدرات الإبداعية لعمالها.

الإرتباط بين إبداع العاملين ومحاور أبعاد التمكين في العمل

جدول 14: يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة

التدريب	نظم الإتصال	العمل الجماعي	تفويض السلطة	مؤشرات الإبداع		
498*	609**	663**	665**	1	معامل بيرسون	مؤشرات الإبداع
005	000	000	000		الدالة المعنوية	
30	30	30	30	30	حجم العينة	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تفويض السلطة	معامل بيرسون	0,665**	1	0,240	0,467*	0,394
	الدلالة المعنوية	0,000		0,202	0,009	0,031
	حجم العينة	30	30	30	30	30
العمل الجماعي	معامل بيرسون	0,663**	0,240	1	0,437*	0,257
	الدلالة المعنوية	0,000	0,202		0,016	0,171
	حجم العينة	30	30	30	30	30
نظم الإتصال	معامل بيرسون	0,609**	0,467*	0,437*	1	0,736**
	الدلالة المعنوية	0,000	0,009	0,016		0,000
	حجم العينة	30	30	30	30	30
التدريب	معامل بيرسون	0,498*	0,394*	0,257	0,736**	1
	الدلالة المعنوية	0,005	0,031	0,171	0,000	
	حجم العينة	30	30	30	30	30
الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين محور تفويض السلطة و محور إبداع العاملين حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,665 كما أنه هناك إرتباط قوي أيضا بين محور العمل الجماعي ونظم الاتصال و محور ابداع العاملين حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون على التوالي ب 0,663 و 0,609 ويرجع هذا الارتباط القوي أساسا إلى أن المؤسسة توفر أبعاد التمكين داخلها وذلك حتى تمكن عاملها على الإبداع و الابتكار من أجل تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية والانتاجية وذلك خدمة لأهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الأفراد داخلها بينما نجد إرتباط متوسط بين محور إبداع العاملين ومحور التدريب حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0,498 و يرجع هذا أساسا إلى أن العمال لا يرون ان التدريب يحمل نفس الأهمية كالمؤشرات السابقة في تنمية قدراتهم الابداعية وربما يرجع ذلك إلى طبيعة محتوى التكوين.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 المؤسسات الإقتصادية لا تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين في العمل من منظور عمالها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

H1 المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين في العمل من منظور عمالها
تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول
تطبيق أبعاد التمكين في العمل مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت
الخماسي.

جدول 15: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق أبعاد التمكين في
العمل

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق أبعاد التمكين في العمل في المؤسسات الإقتصادية
0,000	29	38,005	0,50521	3,5056	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق
أبعاد التمكين في العمل قدر ب 3,5056 و بانحراف معياري قدره 0,50521 و هذا ما يقابل درجة
موافق مما يعني أن هناك تطبيق لأبعاد التمكين في العمل , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية
Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية
الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين في
العمل من منظور عمالها

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 المؤسسات لا تمتلك مؤشرات تعزيز إبداع العاملين من منظور عمالها .
H1 المؤسسات تمتلك مؤشرات تعزيز إبداع العاملين من منظور عمالها .
تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول
إبداع العاملين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول 16: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إبداع العاملين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إبداع العاملين في المؤسسات الإقتصادية
0,000	29	43,066	0,59433	3,6958	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول إبداع العاملين قدر ب 3,6958 و بانحراف معياري قدره 0,59433 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني وجود مؤشرات الإبداع للعاملين , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات تمتلك مؤشرات تعزيز إبداع العاملين من منظور عمالها

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H_0 تطبيق المؤسسات لمؤشرات التمكين في العمل لا يساهم في زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية .
 H_1 تطبيق المؤسسات لمؤشرات التمكين في العمل يساهم في زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية .
 تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول 17: يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

المتغير المستقل : أبعاد التمكين في العمل				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,665	0,442	0,422	0,45161	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 18: نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة Sig
الانحدار	4,530	1	4,530	22,220	0,000
البواقي	5,711	28	0,204		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يتبين لنا من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,665$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,442$ مما يعني أن 44,2 % من إبداع العاملين للمؤسسة يعود سببه لوجود مؤشرات التمكين في العمل, بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B = 0,45161$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسات أبعاد التمكين في العمل يساهم في زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين للمؤسسات

H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين للمؤسسات

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين

ANOVA

جدول 19: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تفويض السلطة و إبداع العاملين

المتغير المستقل : تفويض السلطة				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,359	0,129	0,092	0,56439	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول 20: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	1,321	1	1,321	4,174	0,04
البواقي	8,919	28	0,319		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,359$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين تفويض السلطة و إبداع العاملين كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,129$ مما يعني أن 12,9 % من إبداع العاملين للمؤسسة يرجع إلى تفويض السلطة, بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B = 0,56439$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة و إبداع العاملين , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.04$ و هو أقل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين للمؤسسات

الفرضية الفرعية الثانية

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على إبداع العاملين للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على إبداع العاملين للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول 21: يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين العمل الجماعي و إبداع العاملين

المتغير المستقل : العمل الجماعي				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,663	0,439	0,419	0,45292	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول 22: نموذج تحليل التباين ANOVA بين العمل الجماعي و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	04,496	1	04,496	21,918	0,000
البواقي	5,744	28	0,209		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,663$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا للعمل الجماعي على إبداع العاملين, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,439$ مما يعني أن 43,9 % من إبداع العاملين يرجع إلى العمل الجماعي, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B = 0,45292$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين العمل الجماعي و إبداع العاملين, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0,00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على إبداع العاملين للمؤسسات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الفرضية الفرعية الثالثة

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الإتصال على إبداع العاملين للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الإتصال على إبداع العاملين للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول 23: يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين نظم الإتصال و إبداع العاملين

المتغير المستقل : نظم الإتصال				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,609	0,371	0,348	0,47966	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول 24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم الإتصال و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3,798	1	3,798	16,508	0,000
البواقي	6,442	28	0,230		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,609$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط لنظم الإتصال على إبداع العاملين, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 371,0$ مما يعني أن 37,1 % من إبداع العاملين يرجع إلى لنظم الإتصال, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B = 0,47966$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين النظم الإتصال و إبداع العاملين, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على إبداع العاملين للمؤسسات .

الفرضية الفرعية الرابعة

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين للمؤسسات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين للمؤسسات
تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول 25: يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين التدريب و إبداع العاملين

المتغير المستقل : التدريب				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,498	0,248	0,221	0,52438	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول 26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التدريب و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2,541	1	2,541	9,240	0,00
البواقي	7,699	28	0,275		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,498$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط للتدريب على إبداع العاملين, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,248$ مما يعني أن 24,8 % من إبداع العاملين يرجع إلى التدريب, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B = 0,52438$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين التدريب و إبداع العاملين, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين للمؤسسات

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

1 _ إختبار تأثير الجنس على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

أولا :إختبار تأثير الجنس على تطبيق أبعاد التمكين في العمل

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الجنس

ثانيا :إختبار تأثير الجنس على إبداع العاملين

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الجنس
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الجنس
تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول 27: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة Sig المعنوية	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	أبعاد التمكين في العمل
0,198	28	1,320-	0,507	0,451	
0,434	28	-0,795	0,390	0,761	إبداع العاملين

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,507 و Sig=0. 390 على التوالي و هما أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس و هما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,198 و Sig= 0.434 على التوالي و هما قيمتان أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضيتين الصفريتين وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين تعزى إلى الجنس و نرفض الفرضيتين البديلتين.

2_ إختبار تأثير المستوى العلمي على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

أولا: إختبار تأثير المستوى العلمي على تطبيق أبعاد التمكين في العمل

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى المؤهل العلمي

جدول 28: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التمكين في العمل و المستوى العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
---------	----------------	-------------	----------------	--------	----------------------

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

0,528	0,757	0,198	3	0,594	بين المجموعات
		0,262	26	6,807	داخل المجموعات
			29	7,402	المجموع

ثانياً: إختبار تأثير المستوى العلمي على إبداع العاملين
H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول 29: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و المستوى العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,721	3	0,240	0,657	0,586
داخل المجموعات	9,519	26	0,366		
المجموع	10,240	29			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA لكلا الجدولين فإن قيمة الدلالة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين و الإبداع في العمل تعزى إلى المستوى العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

3 _ إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين
أولاً: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق أبعاد التمكين في العمل

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الوظيفة
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول 30 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

0,634	0,463	0,123	2	0,245	بين المجموعات
		0,265	27	07,156	داخل المجموعات
			29	7,402	المجموع

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,634 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل يعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

ثانيا: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق إبداع العاملين

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الوظيفة

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول 31: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,144	2	0,072	0,192	0,826
داخل المجموعات	10,096	27	0,374		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,826 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

4 إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

أولا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الخبرة المهنية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الخبرة المهنية
تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول 32 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,144	3	0,048	0,172	0,914
داخل المجموعات	07,258	26	0,279		
المجموع	7,402	29			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,914 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على إبداع العاملين
H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول 33 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,602	3	0,201	0,541	0,658

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

		0,371	26	9,638	داخل المجموعات
			29	10,240	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,658 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق دلالة إحصائية على تطبيق إبداع العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

5- اختبار تأثير السن على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

أولاً : اختبار تأثير السن على تطبيق أبعاد التمكين في العمل

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى السن

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى السن

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول 34 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و السن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,879	2	0,440	1,820	0,181
داخل المجموعات	6,522	27	0,242		
المجموع	7,402	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,181 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل تعزى إلى السن و نرفض الفرضية البديلة.
ثانيا : إختبار تأثير السن على إبداع العاملين

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى السن
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى السن

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول 35 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إبداع العاملين و السن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1,475	2	0,737	2,271	0,123
داخل المجموعات	8,765	27	0,325		
المجموع	10,240	29			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,123 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إبداع العاملين تعزى إلى السن و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

1- تطبق مؤسسة الاسمنت سعيدة أبعاد التمكين في العمل من منظور العمال و هذا ما أثبتته اجابات المبحوثين الا أننا لمسنا نوعا من التردد من طرف بعض أفراد العينة وهذا ما أكدته الاجابات التي مالت الى الحياد.

2- تمتلك مؤسسة الاسمنت سعيدة أبعاد تعزيز إبداع العاملين من منظور عمالهما لكونهم يرون أن لديهم القدرة في خلق طرق جديدة للعمل تدعم أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية . .

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (طردية) بين تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل أو إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس, المؤهل العلمي و الخبرة المهنية والسن .
- 5- تبقى هذه الدراسة قاصرة وغير ملمة بجميع عناصر الموضوع كونها شملت مؤسسة واحدة وكون العينة محدودة وبالتالي فان اعطاء أحكام نهائية يبقى غير وارد وتبقى فكرة التعميم غير مقبولة مالم تتظافر العديد من الدراسات في هذا المجال قضا اعطاء اطار شامل وموضوعي حول متغيرات الدراسة .

خاتمة

لقد تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة أثر تطبيق أبعاد التمكين في العمل على زيادة إبداع العاملين في المؤسسات الإقتصادية و هذا من خلال تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة و هي مؤسسة إقتصادية إنتاجية و هذا في إطار دراسة عينة تتكون من ثلاثين فرد بحيث تم توزيع 30 إستبياناً للمؤسسة, وقد تضمن الإستبيان مجموعة من العبارات تخص جزئي الدراسة وهي :أبعاد التمكين في العمل , و التي تم تجزئتها لأربع محاور وهي : تفويض السلطة والعمل الجماعي بالاضافة لنظم الاتصال والتدريب وعلاقتها بمؤشرات الابداع.

كما أن الأمر الملاحظ من الدراسة هو وجود علاقة طردية بين تطبيق أبعاد التمكين في العمل و زيادة إبداع العاملين للمؤسسة الإقتصادية .فمعظم المستجوبين يجمعون على أن تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين في العمل من شأنه تعزيز إبداع العاملين في مؤسساتهم .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

انطلاقاً من كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة ، يتبين بشكل لا لبس فيه أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالمها من خلال الأداء العالي لأفرادها، مما يضفي نوعاً من الالتزام للاهتمام بالموارد البشرية بصفقتها المحرك الأساسي للرقى في عالم النجاح و التميز. حيث يفرض عليها تجاوز الضغوط التي تتعرض لها و التي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، وهذا ما يبرز أهمية التمكين الإداري الذي يؤدي إلى بعض الآثار الإيجابية حيث تساعد التنظيم على زيادة معدلات الكفاءة و الفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، الذي يعتبر إحدى المداخل الهامة لرفع القدرات الإبداعية للعاملين، و دفعهم إلى الابتكار بشرط تطبيقه بصورة صحيحة ، فهو مفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضعه حيز التطبيق لأنه يتميز بتشابكية العناصر و تداخل المكونات و الأبعاد . وقد أثبتت الدراسات أن نجاحه يعتمد على نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ.

النتائج:

- بعد استنفاد خطوات الدراسة، من تفريغ للبيانات، عرضها و تحليلها بمختلف المعالجات الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، يمكن تقديم النتائج التالية:
- 1-ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين و قد اقترن تطبيقه باللامركزية و إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل زيادة قدراتهم و قوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.
 - 2- تعود جذور التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقوم على مبدأ تفويض السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع القرارات، و لذلك أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام لترسيخ روح المسؤولية و الاعتزاز لدى العاملين و تطوير دوافعهم للعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الاهتمام بالأفراد حتى يشعروا بالثقة و الأمان في المؤسسة.
 - 3-يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات و الشعور بامتلاك المؤسسة، من خلال المساهمة في رسم رسالتها و تحقيق أهدافها.
 - 4-يساعد التمكين المرؤوسين على التفوق في الانجاز، حيث يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم و إمكان أدائهم للعمل بشكل قد يفوق أداء رؤسائهم بالإضافة إلى : الإبداع، التميز في العمل ، و جودة الأداء و بالتالي رضا الموظفين و الزبائن على حد سواء.

- 5- تسعى المؤسسات إلى تطبيق التمكين الإداري بهدف تحسين الأداء الوظيفي ، الذي يرتبط بتوفر مناخ تنظيمي ملائم لتطبيقه ، وذلك من خلال تحسين الوضع النفسي للعاملين ، حيث تتحسن نظرتهن الذاتية لأنفسهن من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية، فالتمكين العالي هو شعور كل شخص في المؤسسة بأنه يستطيع أن يؤثر في تحسين إنتاجيتها .
- 6- إدراك العاملين لأبعاد التمكين يؤثر على نتائج أعمالهم و أنشطتهم ، فمنحهم فرصة اختيار الأساليب التي يؤدون بها أعمالهم ، وتقليل المراقبة و التوجيه المستمر ، يقوي ثقتهم بأنفسهم و يكسبهم الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح و تفوق ، بالاعتماد على عملية المراقبة الذاتية و التعلم الذاتي ، مما يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة للعاملين.
- 7- يلعب التمكين دوراً حيوياً في تطور فريق العمل والحفاظ عليه.

اختبار الفرضيات

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

- بخصوص الفرضية الأولى و التي تنص على أن المؤسسات الإقتصادية لا تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين في العمل من منظور عمالها لم تتحقق بل ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و نسبة موافقة عالية المتوسط الحسابي قدر بـ 3,5056 و بانحراف معياري قدره 0,50521 و هذا ما يقابل درجة موافق.

- الفرضية الثانية و التي تنص على أن المؤسسات الإقتصادية لا تمتلك مؤشرات تعزيز إبداع العاملين لم تتحقق أيضاً حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول إبداع العاملين قدر بـ 3,6958 و بانحراف معياري قدره 0,59433 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد إبداع العاملين للمؤسسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة $Sig=0.00$

- الفرضية الثالثة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسة لمؤشرات التمكين في العمل لا يساهم في زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الإقتصادية لم تتحقق، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها أن تطبيق المؤسسة لمؤشرات التمكين في العمل يساهم في زيادة القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة المهنية و السن) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل أو إبداع العاملين يعزى لهذه المتغيرات

من خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات الإقتصادية مطالبة بالسعي لتطبيق التمكين قصد الارتقاء بطاقات موظفيها الإبداعية.

الملخص

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف الى التمكين ودوره في تنمية القدرات الابداعية للأفراد داخل مؤسسة الإسمنت بالحساسنة – سعيدة – من وجهة نظرهم, ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي, وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة وقد تكونت من جزئين , الجزء الأول لقياس أبعاد التمكين في العمل من وجهة نظرهم , والجزء الثاني لقياس مؤشرات الابداع لدلى العاملين من وجهة نظرهم , وتكون مجتمع الدراسة من جميع اطرات مؤسسة الاسمنت والبالغ عددهم 30 إطار .

وكان أهم ما أوصت به الدراسة :

1. نشر ثقافة التمكين في وسط المؤسسة وازالة العوائق التي تحد منها .
2. توجيه الأنظار الى أهمية تعزيز تمكين العمال على مستوى المؤسسة, ودور ذلك في تحقيق الجودة في آدائهم
3. زيادة مشاركة ادارة المؤسسة في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم , كما من شأنه دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل
4. مكافأة العمال المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الابداعي وحفز غيرهم على الابداع , وتخصيص الجوائز لأحسن عمل أو فكرة ابداعية مقدمة من طرف أفراد المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع – التمكين – التحفيز – تفويض السلطة – التدريب

Abstract

This study aimed at investigating the empowerment and its role in the development of creative abilities of individuals within the Elhassasna cement – Saida – from their point of view, in order to achieve the objectives of the study we used descriptive analytical, the questionnaire has been used as a tool to study consisted of two parts, the first part of the measure Dimensions of empowerment at work from their point of view, and the second part to measure indicators of creativity for deli workers from their perspective, the study of all of the cement frames 30 person.

And the most recommended study:

1. promote a culture of empowerment in central institution and remove barriers that limit them.
2. draw attention to the importance of promoting the empowerment of workers at the enterprise level, and the role that the achievement of quality in their performances.
3. increased participation of management in educational policy and making decisions regarding their work, and would support the atmosphere of mutual trust and cooperation
4. bonus creative workers in their job of motivating plotted to keep creative thinking and motivate others to creativity and allocate awards for best business or creative idea submitted by members of the organization.

Key word: empowerment – creativity- Delegation of authority- The stimulation- Teamwork- Training

الملاحق