

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات – بئر العاتر - ولاية تبسة - -SOMIPHOS-

تحت إشراف الدكتور:

علي غزيباون

من إعداد الطالب:

حمزة زرقين

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة البويرة	رئيسا		
جامعة البويرة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر – أ –	د. علي غزيباون
	ممتحنا		
	ممتحنا		
	ممتحنا		
	ممتحنا		

السنة الجامعية: 2022/2021

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين من خلال القيام بدراسة ميدانية على المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبيان بغرض جمع البيانات تم توزيعها على عينة من عمال المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، والتي بلغ عددها 295 مفردة، حيث قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان وذلك من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) على تحقيق الابداع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري بصفة مستقلة على الابداع، فالتمكين الإداري بصفة عامة يفسر ما مقداره 62.4 % من التباين الحاصل في الابداع، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من التمكين الإداري في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، نظرا لعدم سيطرة الأفكار الإدارية التقليدية وثقة الإدارة بالعاملين وعدم خوف المسؤولين من فقدان سلطتهم ووظائفهم، كل هذا أدى إلى توفر مستوى مرتفع جدا من الابداع في هذه المؤسسة المبحوثة، لكن هذا لا ينفي أنه مؤشر فعال على تطبيق هذا المفهوم المعاصر الذي يحتاج إلى وقت ويأتي تدريجيا.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز مستويات التمكين الإداري والابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة من خلال إقتناع العاملين بتبني مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إبداع العاملين.

Abstract:

This study aims to know the contribution of administrative empowerment to achieving creativity among workers by carrying out a field study on the phosphate mining complex - Bir El Ater – Tebessa. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed for the purpose of collecting data. It was distributed to a sample of workers in the phosphate mining complex - Bir El Ater - Tebessa, which numbered 295 individuals, where we used the statistical package for social sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data in order to find out whether there is a statistically significant effect of administrative empowerment in its dimensions represented in: (Delegating authority, sharing information, communication, work teams, training, motivation) to achieve creativity from the point of view of the study sample members.

The study reached a positive relationship and significant impact of the statistical dimensions of administrative empowerment independently of the creativity. In general administrative empowerment accounts 62.4 % of the variance in creativity, The study also found that there is a high level of managerial empowerment in the phosphate mining complex - Bir El Ater – Tebessa, due to the lack of predominance of traditional administrative ideas and the management's confidence in workers and the managers do not afraid of losing their authority and jobs, all this led to a very high level of creativity in this research institution, but this does not deny that it is an effective indicator of the application of this contemporary concept that needs time and comes gradually.

This study recommends the need to pay more attention to enhancing the levels of administrative empowerment and creativity in the phosphate mining complex - Bir El Ater - Tebessa, by persuading workers to adopt such modern administrative methods.

Keywords: administrative empowerment, creativity of the workers.

Résumé:

Cette étude vise à comprendre l'apport de l'empowerment administrative dans la réalisation de la créativité chez les travailleurs en réalisant une étude de terrain sur le complexe minier de phosphate - Bir El Ater - Etat de Tebessa, Afin d'atteindre les objectifs de l'étude Un questionnaire a été conçu et développé dans le but de collecter des données, qui a été distribué à un échantillon de travailleurs du complexe minier de phosphate - Bir El Ater - Etat de Tebessa, qui comptait 295 items, où nous avons utilisé le progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS) pour analyser les données du questionnaire afin de savoir s'il existe un effet statistiquement significatif de l'empowerment administratif dans ses dimensions représentées en : (délégation d'autorité, partage d'informations, communication Équipes de travail, formation, motivation) pour atteindre la créativité du point de vue des membres de l'échantillon de l'étude.

L'étude a conclu qu'il existe une corrélation positive et d'un effet statistiquement significatif entre les dimensions de l'empowerment administrative indépendamment sur la créativité. l'empowerment administrative est expliqué en général 62.4 % de la variance de la créativité, L'étude a également révélé que l'entreprise étudiée présentait un haute niveau de l'empowerment administrative dans un complexe minier de phosphate - Bir El Ater - Etat de Tebessa, en raison du manque de prédominance des idées administratives traditionnelles et de la confiance de la direction dans les travailleurs et l'absence la crainte des dirigeants de perdre leur emploi et leur autorité, tout cela a conduit à un très haut niveau de créativité dans cette institution de recherche, Mais on ne peut nier qu'un efficace indicateur de l'application de ce concept contemporain qui a besoin de temps et vient progressivement.

L'étude recommande qu'une plus grande attention soit portée au renforcement des niveaux de l'empowerment administrative et de la créativité dans le complexe minier de phosphate - Bir El Ater - Etat de Tebessa, à travers persuadant les travailleurs d'adopter de telles méthodes administratives modernes.

Mots-clés : l'empowerment administrative, Créativité des ouvriers.

شكر وعرفان

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفذ ودعاء
لا يستجاب له

أحمد وأشكر المولى عز وجل على كل العزيمة والصبر الذي
منحني إياهما طيلة مشواري البحثي
ليتكمل جهدي بهذا العمل

أتقدم بخالص شكري إلى الدكتور " غزيباون علي " الذي أشرف
على هذا البحث ولم يدخر جهدا لمتابعة هذا العمل وإثرائه بنصائحه
القيمة

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذا العمل وإثرائه

وشكري موصول أيضا لكل الأساتذة وجميع عمال وإطارات المركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - الذين ساعدوني من
قريب أو من بعيد خاصة في الدراسة الميدانية

إهداء

إلى كل من كان رضاها أعلى ما أملك والدي الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى سندي في الدنيا إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة كل باسمه.....

إلى كل الباحثين عن المعرفة....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الملخص

شكر وعرفان

إهداء

XIII-I.....	فهرس المحتويات
XVI-XV.....	فهرس الأشكال
XX-XVII.....	فهرس الجداول
XXI.....	فهرس الملاحق
أ-ص.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الاداري

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
3.....	المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري ومبادئه وخصائصه.
3.....	أولاً: تعريف التمكين الإداري.
3.....	1- التمكين في القرآن الكريم
5.....	2- التمكين في اللغة
6.....	3- التمكين في الأدبيات الغربية
9.....	4- التمكين في الأدبيات العربية
12.....	5- التمكين في الأدبيات الادارية
14.....	6- التمكين في المرجعيات الدولية
15.....	ثانياً: مبادئ التمكين الإداري
16.....	1- التعليم (Education)
16.....	2- الدافعية (Motivation)

3- وضوح الهدف (Purpose)	16
4- الملكية (Ownership)	16
5- الرغبة في التغيير (Willingness to change)	17
6- نكران الذات (Ego Elimination)	17
7- الاحترام (Respect)	17
المطلب الثاني: الفرق بين التمكين الاداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى	20
أولاً: التمكين الإداري وتقويض السلطة	20
ثانياً: التمكين الاداري والإثراء الوظيفي	23
ثالثاً: التمكين الاداري والاندماج	25
رابعاً: التمكين الاداري والمشاركة	27
خامساً: التمكين الاداري والإبداع	31
المطلب الثالث: فوائد التمكين الإداري وأهميته وأهدافه	32
أولاً: فوائد التمكين الإداري	32
ثانياً: أهمية التمكين الإداري	35
1- جودة القرارات	35
2- الالتزام بالقرارات	36
3- تطوير العاملين	37
4- التمكين الاداري وشعورهم بالرضا والانتماء	37
المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين الإداري	39
المطلب الأول: النظريات الخاصة بالتمكين الاداري	40
أولاً: التمكين الاداري والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة	40
1- التمكين الاداري ونظرية الإدارة العلمية	41
2- التمكين الاداري ونظرية المبادئ الإدارية	42
3- التمكين الاداري والنظرية البيروقراطية	44

46	ثانيا: التمكين الاداري والمدرسة السلوكية في الإدارة
46	1- التمكين الاداري ودراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية (1924-1932)
48	2- التمكين الاداري ونظرية الحاجات
49	3- التمكين الاداري ونظرية (X-Y)
50	4- التمكين الاداري ونظرية العاملين والشخصية الناضجة
52	ثالثا: التمكين الاداري والمدرسة الحديثة في الإدارة
52	1- التمكين الاداري ونظرية النظم
54	2- التمكين الاداري والنظرية الموقفية
55	3- التمكين الاداري والنظريات الحديثة الأخرى
57	المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين الاداري
57	أولا: التمكين الاداري بوصفه فلسفة منظمية جديدة
58	ثانيا: التمكين الاداري بوصفه إيديولوجية إدارية
59	ثالثا: التمكين الاداري بوصفه استراتيجية إدارية
60	المطلب الثالث: مداخل التمكين الإداري
60	أولا: المدخل التنظيمي
60	ثانيا: المدخل النفسي
60	ثالثا: المدخل العلاقتي (الترابطي)
60	رابعا: المدخل الدافعي
61	خامسا: التمكين الداخلي (الذاتي)
61	سادسا: التمكين الخارجي
61	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري
61	أولا: نموذج (CONGER & KANUNGO, 1988)
63	ثانيا: نموذج (TOMAS & VELTHOUSE)
65	ثالثا: نموذج (SPREITZER, 1995)

66	رابعاً: نموذج (HARTLINE & FERRELL, 1996).....
67	خامساً: نموذج (DAVIS, 2001).....
69	سادساً: نموذج (Ford and Fottler).....
71	سابعاً: نموذج التمكين التدريجي (Spector,1996).....
72	ثامناً: نموذج الخطوات الثلاث (Ranolphs).....
72	تاسعاً: نموذج (Tompeters).....
73	عاشراً: نموذج (Bayerlien & Harris).....
79	المبحث الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري.....
79	المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري وركائزه ومستوياته.....
79	أولاً: أساليب التمكين الإداري.....
79	1- الأساليب الهيكلية.....
80	2- أسلوب القيادة الذكية.....
80	3- أسلوب تمكين الأفراد.....
80	4- أسلوب تمكين الفريق.....
81	5- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري.....
81	6- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري.....
82	ثانياً: ركائز التمكين الإداري.....
82	1- المعرفة والمهارة.....
82	2- الاتصال وتدفق المعلومات.....
83	3- الثقة.....
83	4- الحوافز المادية والمعنوية.....
83	ثالثاً: مستويات التمكين الإداري.....
83	1- المستوى الأدنى.....
84	2- المستوى المتوسط.....

3- المستوى الأعلى.....	84
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري وأنواعه ومراحله.....	88
أولاً: أبعاد التمكين الإداري.....	88
1- تفويض السلطة.....	88
2- المشاركة بالمعلومات والاتصال.....	88
3- فرق العمل.....	89
4- التدريب.....	89
5- التحفيز.....	89
ثانياً: أنواع التمكين الإداري.....	92
ثالثاً: مراحل التمكين الإداري.....	94
1- مرحلة التهيئة المبدئية.....	94
2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً.....	94
3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل.....	94
4- مرحلة التطوير.....	94
المطلب الثالث: أسباب اللجوء للتمكين الإداري ومؤشرات نجاحه وخطوات تنفيذه.....	97
أولاً: أسباب اللجوء للتمكين الإداري.....	98
ثانياً: مؤشرات نجاح التمكين الإداري.....	102
ثالثاً: خطوات تنفيذ التمكين الإداري.....	105
1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.....	105
2- التغيير في سلوك المديرين.....	106
3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.....	106
4- تكوين فرق العمل.....	106
5- المشاركة في المعلومات.....	106
6- اختيار الأفراد المناسبين.....	107

7-	توفير التدريب	107
8-	الاتصال لتوصيل التوقعات	107
9-	وضع برنامج للمكافآت والتقدير	107
10-	عدم استعجال النتائج	107
	المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري ومعيقاته	108
	أولاً: متطلبات التمكين الإداري	108
	ثانياً: معوقات التمكين الإداري	110
	خلاصة	113

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

	تمهيد	115
	المبحث الأول: ماهية الإبداع	116
	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع	116
	أولاً: المرحلة الأولى	116
	ثانياً: المرحلة الثانية	117
	ثالثاً: المرحلة الثالثة	117
	المطلب الثاني: تعريف الإبداع وأهميته وخصائصه	119
	أولاً: تعريف الإبداع	119
	ثانياً: أهمية الإبداع	123
	ثالثاً: خصائص الإبداع	124
	المطلب الثالث: الفرق بين الإبداع والمفاهيم المتداخلة معه	126
	أولاً: الفرق بين الإبداع والابتكار	127
	ثانياً: الفرق بين الإبداع والاختراع	128
	ثالثاً: الفرق بين الإبداع والتطوير	129
	رابعاً: الفرق بين الإبداع والذكاء	129

المطلب الرابع: مصادر الابداع وأنواعه ومكوناته	129
أولاً: مصادر الإبداع.....	129
ثانياً: أنواع الإبداع.....	130
1- من حيث الشكل	130
2- من حيث طبيعة الإبداع.....	131
3- من حيث درجة الإبداع.....	132
ثالثاً: مكونات الابداع.....	137
المطلب الخامس: مبادئ الابداع ودوافعه ومجالاته	138
أولاً: مبادئ الإبداع	138
ثانياً: دوافع الإبداع	139
1- دوافع ذاتية داخلية	140
2- دوافع بيئية خارجية	140
3- دوافع مادية ومعنوية	140
ثالثاً: مجالات الإبداع.....	140
المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع	141
المطلب الأول: نظريات الإبداع.....	141
أولاً: النظرية الترابطية	141
ثانياً: النظرية الكشتالتية	142
ثالثاً: النظرية السلوكية	142
رابعاً: نظريات التحليل النفسي	143
خامساً: نظرية جيلفورد في الابداع	144
سادساً: الاتجاه الانساني والابداع	144
المطلب الثاني: نماذج الإبداع	152
أولاً: نموذج (Griffin & Hauser)	152

152.....	ثانيا: نموذج (Utterback model)
153.....	ثالثا: نموذج شركة (Thoistrup) الدانمركية
153.....	رابعا: نموذج التطوير عبر قنوات المراحل
155.....	خامسا: نماذج الشركات اليابانية
156.....	سادسا: نموذج (Kotler) في تبني الإبداع: Innovation Adoption Model
157.....	المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع وأساليب تنميته
157.....	أولا: إستراتيجيات الإبداع
157.....	1- التطوير التنظيمي
158.....	2- التخصص الوظيفي
158.....	3- الدورية
159.....	ثانيا: أساليب تنمية الابداع
159.....	1- أسلوب العصف الذهني
159.....	2- أسلوب دلفي
160.....	3- أسلوب المجموعة الاسمية
160.....	4- أسلوب قيم المراجعة
160.....	5- أسلوب التحليل التشكيلي
160.....	6- أسلوب التآلف بين الأشتات
161.....	7 - أسلوب قوائم المراجعة
162.....	8- أسلوب الأدوار الأربعة
163.....	المطلب الرابع: مقومات الابداع وطرق قياسه
163.....	أولا: مقومات الابداع
164.....	1- نمط القيادة
165.....	2- الثقافة التنظيمية
167.....	3- الهياكل والأنظمة

169.....	4- الموارد والمهارات
169.....	ثانيا: طرق قياس الإبداع
170.....	المبحث الثالث: أساسيات حول الإبداع
171.....	المطلب الأول: مستويات الابداع ومراحله
171.....	أولا: مستويات الإبداع
171.....	1- الإبداع على مستوى الفرد
173.....	2- الإبداع على مستوى الجماعة
174.....	3- الإبداع على مستوى المؤسسة
175.....	ثانيا: مراحل الإبداع
179.....	1- مرحلة التصور
179.....	2- مرحلة تكوين الفكرة
179.....	3- مرحلة معالجة المشكلة
179.....	4- مرحلة الحل
179.....	5- مرحلة التطوير
180.....	6- مرحلة الاستعمال والانتشار
180.....	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع وصفات الشخصية المبدعة
180.....	أولا: أبعاد الإبداع
180.....	1- الحساسية للمشكلات
181.....	2- الطلاقة
181.....	3- المرونة
182.....	4- الأصالة
183.....	5- القدرة على التحليل
183.....	6- المخاطرة
184.....	ثانيا: صفات الشخصية المبدعة

184.....	1- صفات ذهنية
185.....	2- صفات نفسية
185.....	3- صفات عملية
186.....	4- صفات إنسانية
187.....	المطلب الثالث: معوقات الابداع ومحفزاته
187.....	أولاً: معوقات الإبداع
187.....	1- معوقات الإبداع لدى الأفراد
187.....	2- معوقات الإبداع في المؤسسة
188.....	ثانياً: محفزات الإبداع
191..	المطلب الرابع: دور التمكين الاداري في تحقيق الابداع على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي
191.....	أولاً: دور التمكين الاداري في تحقيق الإبداع على المستوى الفردي
191.....	ثانياً: دور التمكين الاداري في تحقيق الإبداع على المستوى الجماعي
192.....	ثالثاً: دور التمكين الاداري في تحقيق الإبداع على مستوى المنظمة
192.....	المطلب الخامس: علاقة التمكين الاداري بالإبداع لدى العاملين
193.....	أولاً: دور تفويض السلطة في تحقيق الابداع لدى العاملين
196.....	ثانياً: دور الاتصال والمشاركة بالمعلومات في تحقيق الابداع لدى العاملين
197.....	ثالثاً: دور فرق العمل في تحقيق الابداع لدى العاملين
198.....	رابعاً: دور التدريب في تحقيق الابداع لدى العاملين
200.....	خامساً: دور التحفيز في تحقيق الابداع لدى العاملين
205.....	خلاصة
	الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات
	- بئر العاتر - تبسة
207.....	تمهيد
208.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.....	208
أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم.....	208
ثانياً: التعريف بالمركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - ولاية تبسة.....	209
ثالثاً: أهمية المؤسسة ودورها.....	209
رابعاً: طبيعة نشاط المؤسسة.....	210
خامساً: علاقة المؤسسة بمحيطها.....	214
المطلب الثاني: التنظيم العام للمؤسسة محل الدراسة.....	215
أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم.....	215
ثانياً: الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي للفوسفات - SOMIPHOS - بئر العاتر - تبسة -.....	219
المطلب الثالث: التعريف بدائرة الموارد البشرية في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.....	225
أولاً: طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة.....	225
ثانياً: دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة.....	227
ثالثاً: وضعية العمل في المؤسسة محل الدراسة.....	228
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	229
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	229
أولاً: مجتمع الدراسة.....	229
ثانياً: عينة الدراسة.....	229
المطلب الثاني: نظرة عامة عن أدوات الدراسة الميدانية.....	231
أولاً: الاستبيان.....	231
ثانياً: المقابلات الشخصية.....	232
ثالثاً: الملاحظة.....	233
رابعاً: الوثائق الداخلية.....	233
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....	233

234.....	أولاً: صدق أداة الدراسة.....
235.....	ثانياً: تصميم الاستبيان في شكله النهائي.....
237.....	ثالثاً: توزيع أداة الدراسة.....
238.....	المبحث الثالث: اختبار الصلاحية لعينة الدراسة.....
238.....	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.....
238.....	أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية.....
239.....	ثانياً: مقياس التحليل.....
241.....	ثالثاً: اختبار طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.....
242.....	المطلب الثاني: ثبات واتساق أداة الدراسة.....
242.....	أولاً: ثبات أداة الدراسة.....
243.....	ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....
244.....	1- علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وأبعاد الابداع.....
245.....	2- علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والابداع.....
246.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
247.....	أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....
248.....	ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....
249.....	ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.....
250.....	رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.....
251.....	خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....
253.....	سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الراتب.....
254.....	المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
254.....	المطلب الأول: مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.....
254.....	أولاً: بعد تفويض السلطة.....
256.....	ثانياً: بعد المشاركة بالمعلومات.....

259.....	ثالثا: بعد الاتصال
261.....	رابعا: بعد فرق العمل
263.....	خامسا: بعد التدريب
265.....	سادسا: بعد التحفيز
268.....	المطلب الثاني: مستوى الابداع في المؤسسة محل الدراسة
268.....	أولا: بعد الحساسية للمشكلات
270.....	ثانيا: بعد المرونة
272.....	ثالثا: بعد الأصالة
274.....	رابعا: بعد الطلاقة
276.....	خامسا: بعد القدرة على التحليل
278.....	سادسا: بعد المخاطرة
281.....	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
284.....	أولا: إختبار أثر تفويض السلطة على الابداع
286.....	ثانيا: إختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع
288.....	ثالثا: إختبار أثر الاتصال على الابداع
289.....	رابعا: إختبار أثر فرق العمل على الابداع
291.....	خامسا: إختبار أثر التدريب على الابداع
293.....	سادسا: إختبار أثر التحفيز على الابداع
304.....	خلاصة
306.....	خاتمة عامة
315.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): العلاقة بين التمكين الاداري والإثراء الوظيفي 25
- الشكل رقم (02): التحول من الادارة التقليدية إلى التمكين الاداري 26
- الشكل رقم (03): مساهمة التمكين الاداري في جودة القرارات 36
- الشكل رقم (04): خطوات التمكين كعملية إدارية 63
- الشكل رقم (05): النموذج المعرفي للتمكين 65
- الشكل رقم (06): التمكين كعملية إدراكية 66
- الشكل رقم (07): نموذج تمكين العاملين (HARTLINE & FERRELL, 1996) 67
- الشكل رقم (08): نموذج (Spector) لتمكين العاملين 71
- الشكل رقم (09): تسلسل التمكين 85
- الشكل رقم (10): المستويات الأساسية للتمكين الاداري 87
- الشكل رقم (11): مراحل تمكين العاملين 96
- الشكل رقم (12): أسباب اللجوء للتمكين الاداري 101
- الشكل رقم (13): الترابط بين الإبداع والابتكار 128
- الشكل رقم (14): أنواع الإبداع من حيث الشكل وطبيعة ودرجة الابداع 134
- الشكل رقم (15): أنواع الابداع وفقا لمعايير: البرمجة والهدف والتخصص 136
- الشكل رقم (16): قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع وتطوير المنتج الجديد 154
- الشكل رقم (17): نماذج الشركات اليابانية 155
- الشكل رقم (18): مرتكزات الابداع الفردي 172
- الشكل رقم (19): الخصائص الأساسية للإبداع على مستوى المؤسسة 175
- الشكل رقم (20): مراحل العملية الابداعية 177
- الشكل رقم (21): تأثير تفويض السلطة على الابداع 195

الشكل رقم (22): مساهمة التدريب في تحقيق الابداع.....	200
الشكل رقم (23): دور التحفيز في تحقيق الابداع.....	202
الشكل رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	247
الشكل رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	248
الشكل رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	249
الشكل رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	250
الشكل رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.....	252
الشكل رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب.....	253

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): تعريف التمكين الاداري بحسب آراء بعض الباحثين في الأدبيات الغربية 8
- الجدول رقم (02): تعريف التمكين الاداري حسب آراء بعض الباحثين في الأدبيات العربية 11
- الجدول رقم (03): الفروق الأساسية بين التفويض والتمكين الاداري 21
- الجدول رقم (04): الفرق بين التمكين الاداري والمشاركة 29
- الجدول رقم (05): فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين 33
- الجدول رقم (06): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين 34
- الجدول رقم (07): نماذج التمكين الاداري والفروقات فيما بينها 73
- الجدول رقم (08): أبعاد التمكين الاداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب 91
- الجدول رقم (09): مؤشرات نجاح التمكين الاداري 104
- الجدول رقم (10): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة 118
- الجدول رقم (11): مقارنة بين الابداع الجذري والابداع الجزئي 133
- الجدول رقم (12): يوضح فكرة نموذج Kotler 157
- الجدول رقم (13): قائمة المراجعة الخاصة ب (Osborn) 161
- الجدول رقم (14) : طبيعة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي لسنة 2021 226
- الجدول رقم (15): طبيعة الموارد البشرية حسب الجنس لسنة 2021 226
- الجدول رقم (16): يمثل دوران العمل لسنتي: 2020 و 2021 227
- الجدول رقم (17): توظيف العمال لسنتي: 2020 و 2021 228
- الجدول رقم (18): تعداد استبيانات الدراسة 237
- الجدول رقم (19): تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي 240
- الجدول رقم (20): درجات توزيع المتوسطات الحسابية والمستويات الموافقة لها 240
- الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 241
- الجدول رقم (22): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان 242

الجدول رقم (23) : معامل ارتباط (Pearson) بين كل من أبعاد التمكين الاداري والابداع.....	243
الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	247
الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	248
الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	249
الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	250
الجدول رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.....	252
الجدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب.....	253
الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة.....	254
الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات...	257
الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال.....	259
الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل.....	261
الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب.....	263
الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.....	265
الجدول رقم (36): إستجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الاداري.....	267
الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات...	269
الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المرونة.....	271
الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأصالة.....	273
الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الطلاقة.....	275
الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القدرة على التحليل.....	277
الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المخاطرة.....	279
الجدول رقم (43): إستجابات عينة الدراسة لأبعاد الابداع.....	280
الجدول رقم (44) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين	
الاداري على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	282

الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	283
الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تفويض السلطة على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	285
الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	285
الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	286
الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	287
الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاتصال على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	288
الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاتصال على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	289
الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	290
الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	290
الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	292
الجدول رقم (55): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	292
الجدول رقم (56): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التحفيز على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	294
الجدول رقم (57): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على الابداع في المؤسسة محل الدراسة.....	294

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (independent sample T-Test) للفروق في متوسطي إجابات	
أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير الجنس	296.....
الجدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة الدراسة	
حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير العمر	297.....
الجدول رقم (60): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة الدراسة	
حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير المستوى التعليمي	298.....
الجدول رقم (61): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة الدراسة	
حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	299.....
الجدول رقم (62): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة الدراسة	
حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير سنوات الخدمة	301.....
الجدول رقم (63): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة الدراسة	
حول التمكين الإداري والابداع وفقا لمتغير الراتب	302.....
الجدول رقم (64): نتائج تحليل اختبار scheffe لمتغير الراتب لمستوى التمكين الإداري لأفراد عينة	
الدراسة	303.....

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة
02	الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة
03	نموذج الدراسة
04	الاستبيان الموجه للمحكمين
05	الاستبيان في شكله النهائي
06	قائمة محكمي الاستبيان
07	مقابلة شخصية مع السيد: "زياني علي" رئيس دائرة الموارد البشرية بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة-
08	مخرجات برنامج spss
09	ترخيص بالدخول إلى المركب المنجمي
10	شهادة تربص ميداني

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم تغيرات وتطورات سريعة في مختلف المجالات، مما جعلها أمام مشكلة مواكبة هذه التغيرات ضمن عالم لا يعترف إلا بالأقوى، مما فرض عليها كضرورة حتمية أن تبحث عن مداخل وأساليب جديدة في ممارساتها وأنشطتها تستند فيها على المفاهيم الإدارية المعاصرة تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها بغية البقاء والاستمرار وبلوغ أهدافها المرجوة.

ضمن هذا السياق يعتبر المورد البشري أحد مقومات المؤسسة الذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل المال والجهد والوقت لاختيار أفضلهم، فتعمل على تمكينهم من خلال توفير التدريب المناسب ومنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة وتشجيعهم على المبادأة والابداع، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه، بحيث يشكل صمام الأمان في كل إبداع يحدث في المؤسسة، هذا ما استدعى بها إلى ضرورة البحث عن طرق وأساليب تساعد على كسب ثقته وولائه، والاهتمام بهذا المورد الثمين بالاعتماد على عدة مفاهيم حديثة، لعل من أبرزها في الوقت المعاصر مفهوم التمكين الإداري.

يعد التمكين الإداري أداة فعالة لتطوير مهارات العاملين في أداء عملهم من خلال إعطائهم درجة من السلطة والحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات في حدود الوظائف التي يمارسونها، هذه الثقة الممنوحة لهم تعطيهم شعورا بأهمية المؤسسة فيحسنون من عملهم، كما يساهم التمكين الإداري من التخلص من هرمية السلطة ومركزية القرارات، ويشجعهم على التفكير والابداع في العمل والخروج بمقترحات فعالة في أصعب الأوقات، ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح العمل الجماعي كمدخلات نشطة وفعالة في دفع مواردها البشرية نحو المساهمة بقدراتهم وأفكارهم الإبداعية في تحقيق أهدافها.

ويعد الإبداع لدى العاملين من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، فقد أصبح الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد، فالإبداع له دورا هاما في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث أن المؤسسة التي لا تهتم بإبداع الفرد لا تتطور ومصيرها الزوال، فهو يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة بكفاءة وفعالية.

* إشكالية الدراسة:

إن من بين الأساليب الادارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها أسلوب التمكين الاداري، حيث أنه يعطي اهتمام كبير بالعاملين من خلال منحهم قوة التصرف والاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق تفويضهم للسلطات والصلاحيات وإثرائهم بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم وتوسيع نطاق مشاركتهم في خطط وأهداف المؤسسة، وذلك بغرض تحفيز دافعيتهم وإطلاق الطاقة الكامنة لديهم لانجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي والقدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية.

ويعد الابداع من أهم المتطلبات الضرورية لدى المؤسسة لإسهامه في إيجاد طرق وأساليب جديدة لديها ولدى العاملين بها وتنفيذها من قبلهم، فتحمل تبعات هذا الأسلوب وتنبئهم بالمشكلات وتحسسهم بها قبل وقوعها وإيجاد حلول ناجحة بطريقة أصيلة في الوقت المناسب يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالمؤسسة وشعورهم بتحمل المسؤولية وارتفاع مستوى رضا العملاء عنها، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة.

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات-

somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟

وتنبثق عن الاشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي متطلبات فعالية التمكين الاداري كمدخل إداري حديث في بيئة الأعمال المعاصرة ؟.
- ما مدى فعالية الابداع لدى العاملين في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة ؟.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب) ؟.

*** فرضيات الدراسة:**

بناءا على أسئلة الدراسة يمكن وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

- الفرضيات الفرعية: تمثلت الفرضيات الفرعية فيما يلي:

***الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية الثانية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية الخامسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية السادسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

***الفرضية الفرعية السابعة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب).

*** أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه لما له من أهمية بالغة في الوقت الحالي، وتزداد هذه الأهمية من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية ، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، إذ تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهوم بارز في الفكر الاداري الحديث ألا وهو التمكين الاداري، باعتباره الوسيلة الناجحة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه نحو حرية التصرف والابداع وتحمل المسؤولية، وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيمايلي:

1- تطبيق أحد المفاهيم الادارية الحديثة في الوقت المعاصر، والمتمثل في التمكين الاداري ودوره في تشجيع الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر - ولاية تبسة.

2- تكمن أهمية التمكين الاداري في التأثير الحيوي بالارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية، وسهولة الاستثمار فيها، حيث يساعد التمكين الاداري للعاملين في زيادة شعورهم بالانتماء وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وسهولة انتقال المعلومة بينهم، وهذا ما يساعدهم في تفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم.

3- يعد إبداع العاملين المدخل الإداري السائد في الوقت الراهن، والذي تتنافس المؤسسات على تطبيقه بشكل فعال، مما يحتم عليها ضرورة الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق.

*** أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين، وينبثق من عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة ما يسمح بتعميق الفهم لمتغيري الدراسة وإبراز العلاقة بينهما.
- التعرف على واقع التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر - ولاية تبسة، ومحاولة معرفة المستوى المعرفي لدى إدارة المؤسسة من جهة وعمالها من جهة أخرى بهذه المفاهيم الحديثة ومد التزامهم بها.
- دراسة العلاقة الارتباطية التي تربط بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر - ولاية تبسة.
- تحسيس المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر - ولاية تبسة، بأهمية تطبيق التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تساهم في تحقيق الإبداع لدى العاملين بشكل يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات التي تعترضها، وتدعيم قدرتها على التغيير وجعلها مرنة تجاهه.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات تهدف إلى تطوير أساليب الإدارة من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة، واتباع طرق تساعد على رفع مستوى التمكين الإداري بما يشجع الإبداع لدى العاملين كممارسات للتحسين المستمر ما يضمن التطبيق الفعال للأفكار الإبداعية.

*** أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

يمكن إبراز الأسباب التي دفعتني لاختيار موضوع الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: أسباب ذاتية: تتمثل الأسباب الذاتية فيما يلي:

- تخصص الدراسة إدارة أعمال، وميولي الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- يعتبر موضوع الدراسة من ضمن التخصص المدروس.
- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في موضوع التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، وأخذ فكرة عن حقيقة ممارسة هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: أسباب موضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية فيما يلي:

- يعد موضوع التمكين الاداري والابداع لدى العاملين من المواضيع المعاصرة التي تركز على إطلاق الطاقات الابداعية الكامنة في الموارد البشرية.
- التطورات الحاصلة التي ساهمت في رفع مكانة الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا تتسابق معظم المؤسسات للحصول عليها.
- موضوع الدراسة يعتبر امتدادا لما قدمته في مذكرة الماستر تحت عنوان: دور التمكين في خلق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وما أسفر عليه من نتائج بحث دفعني إلى اختيار هذا الموضوع.

*** منهج البحث:**

للإلمام بجوانب موضوع الدراسة وتحليل أبعاده، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستيعاب الاطار النظري للبحث، وهذا عند عرضنا لجزيئات وخلفيات هذا الموضوع، كما أننا ارتأينا استخدام هذا المنهج لأنه الأمثل باعتباره مناسبا لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث، أما عند عرضنا لمختلف نتائج الجداول والاحصائيات تم الاعتماد على منهج دراسة حالة والمنهج الاحصائي، باعتباره يوضح بالتفصيل المعطيات والأرقام وخاصة ماورد في الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على استبيان وزع على عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع الدراسة.

*** حدود الدراسة:**

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة اشكالية الدراسة قمنا بوضع حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة، أي أن المتغير المستقل هو التمكين الاداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) التي تم اختيارها بما يتلائم مع موضوع البحث والمؤسسة محل الدراسة، أما المتغير التابع يتمثل في الابداع والذي يشمل الأبعاد التالية: (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة)

- **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية لهذه الدراسة الميدانية من: 2021/07/28 إلى غاية: 2021/08/27.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة الميدانية في المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة، نظرا لمكانتها الكبيرة التي تحظى بها على المستوى المحلي، إضافة إلى طبيعة

منتوجها المطلوب دولياً، حيث تزداد أهمية التمكين الإداري والابداع في مثل هذا النوع من المؤسسات، وذلك نظراً لمساهمتها بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.

- **الحدود البشرية:** يقتصر توزيع الاستبيان على عينة تضم 295 عامل بالمركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة.

* أدوات الدراسة:

قصد إتمام دراستنا تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، ففي الجانب النظري اختلفت الأدوات حسب ماهية الفصل، فتم المسح الشامل للمكتبة من كتب، أطروحات، مقالات، أما في الجانب الميداني فقد تجسدت في الملاحظة، والمقابلة، وأيضاً الأداة التي تم الاعتماد عليها بصفة أساسية وهي الاستبيان، ويعد أحد التقنيات المكملّة ويتمثل دوره في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بالوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة خاصة المتعلقة بموضوع الدراسة، أما بالنسبة لعرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها فقد تم الاستعانة بالطرق الإحصائية.

* الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند عليها أي بحث علمي في بناء إطاره الفكري، وضمن هذا السياق تم الاطلاع والتركيز على الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة (التمكين الإداري والابداع)، والتي ساعدتنا بشكل كبير في إثراء موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لمختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية ووفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- الدراسات العربية:

01- دراسة (عيسات فطيمة الزهرة، 2019): أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، مع دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبيان بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، والتي بلغ عددها (272 مفردة)، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، الثقة الإدارية، الثقافة التنظيمية

الداعمة للتمكين) على تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري بصفة مستقلة عن الجودة الشاملة، فالتمكين الإداري بصفة عامة يفسر ما مقداره (42 %) من التباين في الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة، نظرا لسيطرة الأفكار الإدارية التقليدية التي تتسم بالمركزية، ضعف ثقة الإدارة بالعاملين، سرية المعلومات، وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، كل هذا أدى إلى توفر مستوى متوسط من الجودة الشاملة في هذه المؤسسة المبحوثة، لكن هذا لا ينفي أنه مؤشر جيد على تطبيق هذا المنهج الذي يحتاج إلى وقت ويأتي بالتدريج، وقد يكون لحصول المؤسسة على شهادة الايزو (9001-2008) وسعيها على الحصول على الايزو (9001-2015) أثر في تحقيق عناصر الجودة الشاملة، الأمر الذي ساعد على الانطلاق نحو تطبيق هذا المفهوم، وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز مستويات التمكين الإداري والجودة الشاملة في المؤسسة من خلال الاقتناع بتبني مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة مع تهيئة المناخ الملائم.

02- دراسة (مكرم عبد المجيد الجعبري، 2018): رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الخليل بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100 موظفا وموظفة) من خلال توزيع استبيان، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العلاقة بين التمكين الإداري والابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري وواقع الابداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفعاً أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq a$) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين) والابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في درجة

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، وأخيرا تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة)، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: منح العاملين في شركة الاتصالات المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات من خلال منحهم صلاحيات أوسع لانجاز المهام الموكلة إليهم، والعمل على تكييف الدورات التدريبية وتنويعها وتجديدها باستمرار بما يتلائم مع متطلبات العمل والسوق، ويرجع ارتفاع درجة التمكين إلى اهتمام الشركة بتوفير برامج مميزة لتدريب العاملين والاهتمام بدائرة البحث والتطوير في الشركة.

03- دراسة (دايرة عبد الحفيظ، 2018): أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتنمية الابداع في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تمكين العاملين في تنمية الابداع على مستوى مؤسسة فرتيال، ولتحقيق أهداف المؤسسة قمنا باقتراح نموذج يتكون من مجموعة متغيرات مستقلة متمثلة في بيئة التمكين (ثقافة التمكين، البيئة الداعمة للتمكين، العمل الجماعي) ومظاهر التمكين (المشاركة، الالتزام التنظيمي، التعلم التنظيمي)، والمتغير التابع المتمثل في الابداع، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها (40 %) من إجمالي المجتمع المدروس، كما تم معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ببعديه بيئة التمكين ومظاهر التمكين والابداع، وهي علاقة متوسطة ايجابية، وبناءا على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تحث على تهيئة الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر لتنشيط الابداع على جميع المستويات استجابة للتوسع المرتقب في نشاط المؤسسة على المدى القريب.

04- دراسة (راضية عروف، 2017): أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بعنوان: التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية: تناولت هذه الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة والأثر بين استراتيجية

التمكين من خلالها أبعادها (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجه ذاتيا، المقدرة والتأثير) على الاستثمار في رأس المال الفكري لدى عينة بحثية بلغت (540 مبحوثا) من أساتذة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد تم الاعتماد على أداة منهجية متمثلة في الاستبيان، حيث تتيح فرصة مسح البيانات وتحليل الاتجاهات والأراء المرتبطة بمشكلة الدراسة المتعلقة بعينة البحث والمعبرة بشكل إحصائي عن مجتمع الدراسة المختار، والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وقد أشارت النتائج بأن لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة دور في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة، غير أن مستوى تطبيق التمكين بهذه المؤسسات كان متوسطا وكذلك بالنسبة للاستثمار في رأس المال الفكري فإنه مازال بعيدا نوعا ما عن المستوى المطلوب.

05- دراسة (أمجد درادكة، 2017): بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 31 (8)، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، وعلى معوقات تحقيق التمكين والتميز التنظيمي، وعلى اختلاف وجهات النظر وفقا لاختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من (78 فقرة) موزعة على ثلاث محاور، الأول التمكين الإداري يتكون من (27 فقرة) موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي)، والثاني التميز التنظيمي ويتكون من (37 فقرة) موزعة على خمسة مجالات (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي ويشتمل على (14 فقرة)، وتم التأكد من صدقه وثباته، طبقت عينة الدراسة على (331) عضو هيئة تدريس من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (89.3%)،

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

06- دراسة (صبرينة ترغيني، 2017): بعنوان: دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم الابداع والتعرف على أهميته في تحسين أداء المؤسسات، ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة تم التطرق إلى الموضوع من خلال دراسة تطبيقية تخص مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، ومن أجل التحكم في الموضوع تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم وفقاً لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر، والتي يتم اختيارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في تحليل العلاقة بين المتغيرات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من (28 فرد) من مؤسسة الكندي للأدوية، وقد بلغ عدد المجيبين على الاستبيان (20 شخص فقط)، وتم استخدام برنامج (spss) لتحليل هذه البيانات، والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة الكندي للأدوية تهتم بالابداع لكن بطريقتها الخاصة، حيث أنها تسعى إلى الاستفادة من أفكار العاملين، كما أن العمال يسعون إلى الابداع في عملهم عن طريق تطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، إلا أن المؤسسة لا تهتم بتخصيص مبالغ مالية للبحث والتطوير ولا تقدم تحفيزات للعاملين ولا تقوم بالمحافظة على المواهب وهذا ليس في صالح المؤسسة، لأن العامل إذا لم تقدم له تحفيزات لا يقدم كل ما لديه من قوة فكرية ولن يقوم بالابداع كما يجب، كما أنها لا تعتبر المورد البشري أهم مواردها المتاحة ولا تهتم كثيراً بإعدادهم للتغيرات البيئية ولا تدرس تقنيات حديثة لزيادة كفاءة العمال، وهذا ليس في صالحها، لأن المورد البشري عنصر مهم في المؤسسة وكل هذا قابله عدم قبول العاملين عمل ساعات إضافية بدون أجر، وليس هناك تزايد كبير في المردودية، ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة التي تدرس العلاقة بين الابداع

- والأداء في المؤسسة اتضح لنا أن مؤسسة الكندي مؤسسة تطمح إلى الوصول إلى الابداع لكنها تبعا لما توصلنا إليه فهي تجهل الكثير عن متطلبات الابداع، لذا عليها باتباع ما يلي:
- إعطاء أهمية أكبر للمورد البشري.
 - تحفيز العمال.
 - إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
 - المحافظة على العمال الموهوبين والمبدعين، لأنهم يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة.
 - الاهتمام أكثر بمجال البحث والتطوير.
 - الدراسات الأجنبية:

07 - Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés Empowering Employees Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University : Settings, Psychological Thought Journal, Trier, Germany , Vol. 7, N01, :2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة العاملين في الجامعات الاسبانية، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226 أستاذ) يعملون في جامعات إسبانية من أجل اختبار أبعاد التمكين الهيكلي التي طورها (كانتر) في نموذجيه وبحث عن أثر كل منها في الرضا الوظيفي، وقد اعتمد الباحثان على أدوات الاحصاء الوصفي مع الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتوصل الباحث إلى أن (38 %) من التغير في الرضا الوظيفي يفسره التغير في التمكين الهيكلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة العاملين في الجامعات الاسبانية.

08 - Jiménez, jiménez,D&SanValle,R(2011):Innovation,organizational learning and performance,journal of Business Research:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع والأداء، اعتمدت الدراسة على مجتمع الشركات الواقعة في جنوب شرق إسبانيا، والتي تمتلك عدد من الموظفين وهي 1600 شركة، وقد وقع الاختيار على 451 شركة منها، بحيث هناك 55 % من العدد الإجمالي للشركات المختارة هي من القطاع الصناعي، بينما هناك نسبة 45% منها تنتمي للقطاع الخدمي، هذا وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة مساهمة إيجابية لكل من التعلم التنظيمي والإبداع على الأداء، بالإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي على الإبداع، وأظهرت النتائج أيضا وجود عوامل وسيطة لهذه العلاقة وهي حجم وعمر الشركة ومدى الاضطراب في البيئة التي تعمل فيها الشركة.

09-Thaddeus Litie Njie & al (2008)," Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation", Master thesis, School of Engineering, University college of Boras:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلتزام الادارة العليا وتمكين العاملين في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير الادارة العليا المناخ الملائم للعاملين الذي يسمح بتدريبهم وإعطائهم الفرص ليكونوا مسؤولين عن أعمالهم ويساهم ذلك بشكل كبير في تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي كسب رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، فتحسين مستوى الرضا الوظيفي يمكن أن تسهله الادارة العليا والقيادة والالتزام بهدف رضا الزبائن في إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى أن التمكين في إدارة الجودة الشاملة يتطلب مسؤولية مشتركة في جميع المستويات الادارية وتغيير في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

10- García-Morales et al (2008) :the effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation, Article in British journal of Management, Vol 19:

تظهر أهمية هذه الدراسة في ندرة الأبحاث التي تدرس العلاقة بين المتغيرات التي تطرحها هذه الدراسة، والتي توجهت إلى مجتمع قطاع السيارات والكيميائيات، حيث تم اختيار (168 شركة) لتمثلها، وقام الباحث بتوزيع الاستبيان على المديرين التنفيذيين في تلك الشركات، وذلك عن طريق بريدهم الالكتروني، لما لهذه الطريقة من تقليل للتكلفة والوقت والجهد في الارسل والاستلام وحتى في تفرغ المعلومات أيضا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال المعرفة والابداع، ذلك بالاضافة للتأثير الايجابي المباشر وغير المباشر للمعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الابداع، ووجود أثر ايجابي أيضا للابداع على الأداء التنظيمي.

***التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:**

- استعرضنا عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد بلغ عددها 10 دراسات، منها 06 دراسات عربية و 04 دراسات أجنبية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم من (2019 إلى 2008)، وجاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمؤسسات مختلفة منها تعليمية، صحية، خدمية، اقتصادية، وقد كان اختيار تلك الدراسات السابقة بناءا على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، وبغرض تسليط الضوء على كل متغير وفق سياق زمني وتراكم معرفي متدرج وبغية استكشاف مفهوم كل متغير والوقوف

على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهذه الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

- انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي ومنهج دراسة حالة، كما أنها اعتمدت على الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، وقد تنوعت أبعاد المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة سواء المتعلقة بمتغير التمكين الإداري أو متغير الابداع، وذلك تبعاً لاختلاف المدخل الذي ينظر منه كل باحث للموضوع، واستندت إلى أدوات ومقاييس قام بتصميمها باحثون أكاديميون ومختصون في هذا المجال، هذا وقد قام جل الباحثين بإعادة تكييف هذه المقاييس بما يتلائم وخصائص المجتمعات المدروسة وعينة البحث التي شملتها هذه الدراسات بالنسبة لمتغير التمكين الإداري، وكانت الأبعاد المتناولة في أغلب الدراسات تشمل ما اتفق عليه من أبعاد بين الباحثين مع التركيز على أبعاد الاستقلالية وحرية التصرف وفرق العمل والمشاركة في المعلومات، وكذلك بالنسبة لمتغير الابداع، فأغلب الدراسات اتفقت على أنه مركب من ستة عناصر: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة.

- لقد جاءت نتائج هذه الدراسات دالة على وجود دور أساسي للتمكين الإداري في (الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة، الابداع، رأس المال الفكري، التميز التنظيمي، أداء المؤسسة)، كما ارتبط متغير الابداع بمتغيري التمكين والأداء في أغلب عينات البحث بدرجة مرتفعة.

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي تناولها لمتغيري الدراسة (التمكين الإداري والابداع) والتعرف على مستوى كل متغير وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، كما أنها تتشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيري البحث.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف ومكان الدراسة، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر- ولاية تبسة، والذي لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إطارها النظري والميداني، حيث يعتبر المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر- ولاية تبسة من المؤسسات الفاعلة، والتي لها دور كبير في قطاع الطاقة والمناجم والذي

يعتبر قطاع حيوي وتنموي للاقتصاد الجزائري، حيث يقوم هذا المركب المنجمي بتصدير مادة الفوسفات إلى عدة دول في العالم.

***مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال مايلي:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية.
- التعرف على أداة ومنهج الدراسة والوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الأداة والمنهج المناسب والوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- شكلت الدراسات السابقة قاعدة وانطلاقة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

*** نموذج الدراسة:**

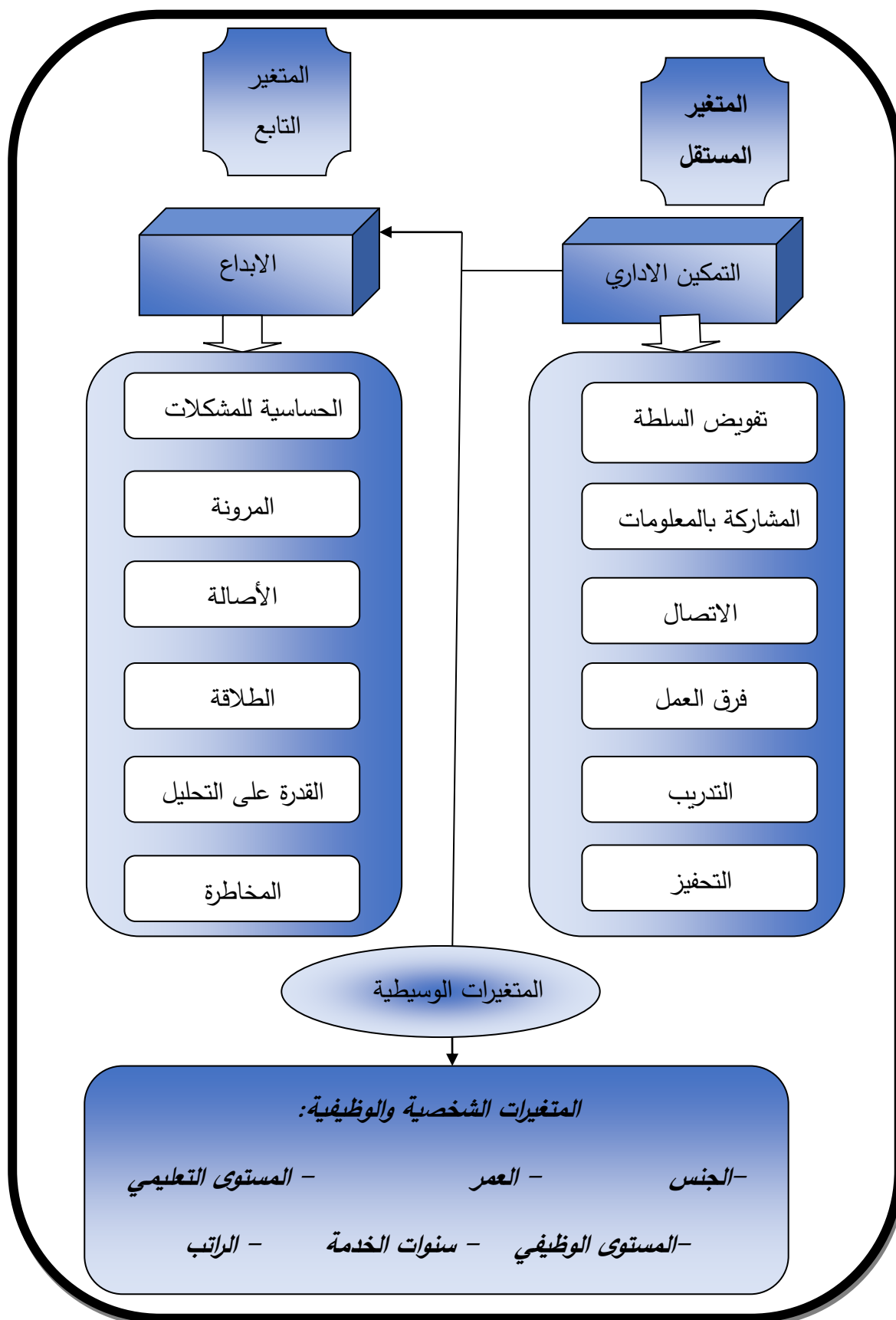
تم بناء نموذج إفتراضي بالاستناد إلى الاطار النظري لأدبيات التمكين الاداري والابداع، وفي ضوء الاشكالية الرئيسية للدراسة وسعيا لتحقيق الأهداف المرجوة، فهذا النموذج يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة كما أن له دور فعال في تقديم رؤية أو تصور واضح ودقيق للمتغيرات المكونة للدراسة وأبعادها المختلفة، فعادة ما تتضمن مختلف الدراسات والبحوث مجموعة من المتغيرات تنقسم إلى عدة أشكال أبرزها المتغير المستقل، والمتغير التابع، فهذه الأخيرة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في نظيره المستقل، وبمعنى آخر فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة، والنموذج الفرضي في دراستنا هذه يشمل على ثلاث عناصر رئيسية من المتغيرات تتمثل فيمايلي:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في التمكين الاداري وأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز)

- **المتغير التابع:** ويتمثل في الابداع وأبعاده (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة).

- **المتغيرات الثانوية:** أو ماتسمى بالمتغيرات الوسيطة ممثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب).

والشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:



المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من المخطط السابق أنه يشتمل على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع الابداع بأبعاده المختلفة، كما أن هناك تأثير مباشر لكل بعد من أبعاد التمكين الاداري على الابداع، إضافة لوجود متغيرات وسيطية لها تأثير على هذه العلاقة تتمثل في المتغيرات الشخصية والوظيفية.

* هيكل الدراسة:

بغرض الامام بجميع جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني، كان الفصل الأول بعنوان: الاطار النظري للتمكين الاداري، تضمن ثلاثة مباحث، وكل مبحث يحتوي على مجموعة من المطالب، تحدث المبحث الأول تحدث عن ماهية التمكين الاداري وألم بمجمل المفاهيم من مفهوم وأهمية وأهداف ومبادئ وخصائص.....، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الأسس النظرية للتمكين الاداري من خلال معرفة النظريات والاتجاهات الفكرية ومداخل ونماذج التمكين الاداري، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أساسيات حول التمكين الاداري من خلال التعرض إلى أبعاد ومستويات ومراحل وركائز وأساليب وأنواع التمكين الاداري، بالاضافة إلى خطوات تنفيذه ومعيقاته، كما أن الفصل الثاني ضم ثلاثة مباحث، كل مبحث يحتوي على مجموعة من المطالب، تحدث المبحث الأول عن ماهية الإبداع وشمل المفاهيم الأساسية للإبداع من تعريف وأهمية وخصائص و.....، والمبحث الثاني تناول الأسس النظرية للإبداع وشمل النظريات الخاصة بالإبداع، بالاضافة إلى مداخله ونماذجه، أما المبحث الثالث فتضمن أساسيات حول الإبداع شمل أنواع ومستويات ومراحل ومعوقات الإبداع، بالاضافة إلى أساليب تنميته وطرق قياسه، كما تطرقنا فيه إلى العلاقة بين التمكين الاداري والإبداع لدى العاملين، وفيما يخص الجانب الميداني فقد قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، كل مبحث يحتوي على مجموعة من المطالب، حيث عرف المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة (المركب المنجمي للفوسفات-somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة)، وشمل المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعرض إلى مجتمع وعينة وأداة الدراسة والوسائل الاحصائية المستخدمة، وقد تطرق المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وشملت الدراسة خاتمة عامة تضمنت استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها، بالاضافة إلى مجموعة من الاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة.

* صعوبات الدراسة:

- إن أي بحث مهما كان تعترضه بعض الصعوبات، ولذلك لابد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع الخاصة بالابداع.
 - صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة لتسليمهم الاستبيان نظرا لمسؤولياتهم المتعددة.
 - غياب مفهوم التمكين الإداري لدى بعض العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تنبسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتمكن الإداري

تمهيد:

يشهد ميدان الموارد البشرية بشكل مستمر مفاهيم واتجاهات حديثة تساهم في الرفع من قيمة المورد البشري وأهميته للمنظمة، حيث يمكن تبنيها والاستفادة منها للوصول إلى وضع أفضل، ومن بين الاتجاهات ما يعرف بالتمكين الإداري، إذ يعد هذا الأخير وسيلة وإدارة فعالة لتطوير مهارات الأفراد العاملين في أداء أعمالهم للرفع من الإنتاجية بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ورغم حداثة هذا المفهوم إلا أن الكثير من المنظمات تسعى لضمان نتائجها والتي تعتمد على القيم الرفيعة للإدارة بما يتماشى مع العصر الحديث والذي يعطي اهتمام أكبر لفكر الإنسان، ومن خلال هذا الفصل سيتم الإحاطة بجل المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين الإداري.

المبحث الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب المهمة المتبعة من طرف المنظمة، والتي تبرز من خلالها القدرات والميزات الكامنة داخل مواردها البشرية والاستفادة منها قدر الإمكان وتشجيعها على تطوير كفاءاتها، حيث تم إثبات أهمية التمكين الإداري في العديد من الدراسات بالنسبة للمنظمة والفرد والمجتمع ككل، وقبل الدخول في تفاصيل هذا الأسلوب سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم التمكين وتبيان الاختلاف بينه وبين مفاهيم أخرى والتعرف على مبادئه وخصائصه، إضافة إلى فوائده وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري ومبادئه وخصائصه.

إن التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة التي دخلت المجال الإداري، حيث أعطى الباحثون اهتماما كبيرا له نظرا لأهميته داخل المنظمة، وبغرض تحديد مفهومه سأتطرق إلى تعريفه ومعرفة مبادئه وخصائصه.

أولاً: تعريف التمكين الإداري.

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

1- التمكين في القرآن الكريم:

لقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم كثيرا نذكر منها:

* في سورة الحج، قال تعالى: >> الذين إن مكّناهم في الأرض أقاموا الصلاة وءاتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور>>.²

يقصد بالتمكين في هذه الآية الكريمة الاستخلاف والتوطين في الأرض، فقهرها المشركين وغلبوهم وهم أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم.³

1- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 177.

2- القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.

3- محمد بن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج 17، ط 01، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والاعلان، القاهرة، 2001، ص 210.

*في سورة الأنفال، قال تعالى: >> وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم<<¹.

المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر، فقد خانوا الله من قبل بكفرهم، وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر، ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول عليه الصلاة والسلام، فأظهروا له من القول خلاف ما في أنفسهم، ففضحهم الله في هذه الآية.²

*في سورة يوسف، قال تعالى: >> وقال الذي اشتراه من مصر لامرأته أكرمي مثواه عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولدا وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون<<³.

أي أعطيناه الكرامة والمكانة الرفيعة عند عزيز مصر وحاكمها، ثم جعله العزيز على خزائن مصر وعلمه الله تفسير الأحلام.⁴

*في نفس السورة، قال تعالى: >> وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين<<⁵.

يقال أن عزيز مصر هو الوليد بن الريان إذ قال لسيدنا يوسف عليه السلام: تستطيع عمل ماتريد، أو تلبية ما عرض لك من حاجة.⁶

*في سورة الكهف، قال تعالى: >> إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً<<⁷.
يقصد بالتمكين في هذه الآية الكريمة أن الله وطأ الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها.⁸

1- القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 71.

2- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 10، ص 59.

3- القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 21.

4- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 12، ص 209.

5- القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 54.

6- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 13، ص 8.

7- القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84.

8- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 16، ص 14.

*في نفس السورة، قال تعالى: >> قال ما مَكَّنِّي فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما<<¹.

أي أن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذي القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم وإنما كان قد طلب منهم أن يعينوه بصناع يحسنون البناء والعمل.²

*في سورة القصص، قال تعالى: >> وقالوا إن نتَّبِع الهدى معك نتخطف من أرضنا أو لم نمكّن لهم حرماً آمنا يجبى إليه ثمرات كل شئ رزقا من لدنا ولكن أكثرهم لا يعلمون<<³.

أي أو لم نوطئ لهم بلدا حرّما على الناس سفك الدماء فيه، وآمنا على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل.⁴

من خلال الآيات الكريمة السابقة نجد أن:

- التمكين هو تهيئة سبل العيش وتوفير وسائل الأمن والاستقرار المطلوبة.
- التمكين من الله للأفراد يعني منحهم العلم والقدرة والقوة للقيام بعمل معين.
- التمكين هو منح الأفراد الصلاحيات لتلبية حاجاتهم وتنفيذ قراراتهم في المهام الموكلة إليهم.
- الفرد المكين أي الفرد الممكّن له دراية وعلم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بمهامه.

2- التمكين في اللغة:

لقد جاء مفهوم التمكين في معجم لسان العرب لابن منظور أنه مصدر لفعل "مكّن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكنه من الشيء أي علا عليه سلطانا وقدرة وسهل له وليس عليه.⁵

أما معجم محيط المحيط جاء الفعل "مكّن" الشيء معناه قوّاه ومثّته ورسخه و"إستمكّن" من الأمر أي قدر عليه واستطاع وظفر به.⁶

نجد أن هذه التعاريف تدل بأن التمكين هو الحرية والقدرة والقوة والاستطاعة.

1- القرآن الكريم ، سورة الكهف، الآية 95.

2- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 16، ص 29.

3- القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 57.

4- محمد بن جرير الطبري، مرجع سابق، ج 20، ص 109.

5- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، معجم لسان العرب، المجلد الثالث عشر، ط 03، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010، ص 412.

6- بطرس البستاني، محيط المحيط: قاموس مطول للغة العربية، المجلد الأول، مكتبة لبنان، 2011، ص 859.

3- التمكين في الأدبيات الغربية:

إن أصل كلمة التمكين في اللغة الانجليزية من الفعل يمكن (to power)، بمعنى منح السلطة الرسمية¹ (invest with legal power)، كما يعبر عنه قاموس (webster) كونه تخويلاً، أوتقويضاً أو إعطاء القوة لشخص ما²، وعند البحث عن كلمة التمكين في معجم أكسفورد الانجليزي نجدها تشير إلى الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال السلطة والتحويل والترخيص والسماح³. والتمكين مشتق من كلمة (power) والتي تعني القوة⁴، وتشير القوة إلى ضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لصنع القرارات، حيث تقوم المنظمات المنافسة اليوم بمنح العاملين القوة اللازمة للتأثير على إجراءات العمل والتوجهات المنظمة من خلال حلقات الجودة وفرق العمل الموجهة ذاتياً وإعطائهم الحق في تحديد الطرائق الأفضل لخدمة الزبون، وصنع جداول العمل، والمشاركة في تصميم المنتج وغيرها.⁵

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

- يعرف (Mcshone & Glnow) التمكين بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة للتصرف في المواقف التي يواجهونها.⁶

1- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط 01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21

2- معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، "توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 04، العدد 02، كلية الحرياء، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 5

3- لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، "أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، كلية السياحة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص 58

4- عبد الباسط إبراهيم حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 49

5- أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، أمل عبد محمد علي، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 5، العدد 21، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص 118.

6- L.Mcshane.S, Von Glinow.M, **Organizational Behavior**, The Mc Graw-hill companies, education 5th edition. Inc, Avenue of the Americas, New york, 2010, p 115.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- عرفه (Gibson & AL) على أنه " عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لإتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد".¹
- أشار (Robbins) إلى أن التمكين يعني إعطاء ومنح العاملين السلطة الكافية وحرية التصرف، وذلك من أجل جعلهم أكثر قدرة على خدمة منظماتهم بفاعلية.²
- عرف (Conger & Kanungo) التمكين بأنه " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير الرسمية لتوفير وتزويد الموظفين بالمعلومات الفعالة اللازمة".³
- وأشار (Spreitzer) بأن التمكين " عبارة عن دوافع تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجهات الأفراد نحو عملهم: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، التأثير".⁴
- عرف (Murrell & Meredith) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.⁵
- عرف (Cook & Hunsaker) التمكين على أنه تهيئة الظروف التي يمارس العمال في المنظمة من خلالها كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والاصرار على أداء مهام ذات معنى.⁶
- كما أضاف (Carole, 2006) بأن التمكين يمثل توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة.⁷

1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 01، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، عمان، الأردن، 2011، ص- ص: 446- 447.

2-Robbins Stephen.p, **Organizational Behavior**, san Diego State University, Prentice-Hall International, Inc, 9th edition, New Jersey, 2001, p 16.

3 -Ibid, p 14.

4- جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص- ص: 63- 64

5 -K.L,Murrell and M,Meredith, **Empowering Employees**, McGraw-Hill, 01st edition, New York, 2000, p 110

6- Cook, C,W & Hunsaker, P,L, **Managemnt and Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill, 3rd edition, New York, 2001, P 258.

7 -Carole, Eagle Iuby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees**, In A Community College, University Of Florida, USA, 2006, P 12 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

ويمكن إبراز تعاريف أخرى للتمكين مرتبة وفق التسلسل الزمني من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تعريف التمكين الإداري بحسب آراء بعض الباحثين في الأدبيات الغربية

السنة	الباحث	التعريف
1991	Barbee & Bott	القيام بعملية تسليم المسؤولية إلى الأفراد الأقرب إلى المشكلة.
1992	Brown & Lawler	استراتيجية الإدارة في مشاركة المعلومات مع العاملين في الخطوط الأولى والمعرفة التي تمكن العاملين من فهم الأداء المؤسسي والمشاركة في صنع القرارات.
1993	Eccles	منح العاملين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية التصرف لجعلهم أشخاصاً قادرين على خدمة منظماتهم بفاعلية.
1995	Simon	امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء وظائفهم مع تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.
1997	Schermerhorn & al	عملية يسمح من خلالها الرؤساء لمرؤوسيهـم على اكتساب و استخدام القوة المطلوبة والمهارات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى عملهم.
1999	Heizer & Render	توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة و دفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.
2000	Ugboro & Beng	عملية يتم من خلالها تقوية الخطوط الأولى للمنظمة وتشجيع العمال بطرح مبادراتهم الابداعية.
2005	Gomes–Mejia & al	عملية نقل الرقابة على سلوك الأفراد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.
2006	Jones & George	عملية توسيع معارف الأفراد ومهامهم ومسؤولياتهم.
2007	Kinicki & Kreitner	المشاركة بمستويات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا.
2008	Ivancevich & al	يمثل عملية مساعدة وتشجيع العاملين سواء كانوا أفراد أو جماعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.

يمثل عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.	Quick & Nelson	2009
حاجة العامل لاتخاذ المبادرة وتبني المخاطرة والتحفيز على الابداع والتعامل مع عدم التأكد العالي في ظل البيئة المتغيرة.	Winkle & al	2014

المصدر: عيسات فاطمة الزهراء، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2018/ 2019، ص 19.

يوضح الجدول رقم (01) أعلاه وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التمكين في الأدبيات الغربية، حيث تبين وجود تباين في الآراء والأفكار، باعتبار التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، فكل باحث عرف التمكين من وجهة نظره، لكن على العموم لم يختلفوا في كونه يحمل في طياته فلسفة تغيير جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمات.

4- التمكين في الأدبيات العربية:

مثلما كان الأمر في الأدبيات الإدارية الغربية يلاحظ وبشكل كبير أن مفهوم التمكين الإداري أخذ اتجاهات وتعريف عدة في الدراسات الإدارية العربية، يمكن تصنيف تلك التعريفات وفقا للنظرة التي ينظر إليها صاحب التعريف، وذلك وفقا لمايلي:¹

- الاتجاه الأول: وفق من ينظر إلى التمكين الإداري على أنه المنح أو العطاء من جانب الإدارة: من بين الدراسات التي قامت بتعريف التمكين وفقا لهذا الاتجاه عرفته بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرار، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي، و تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، كما يوجد من عرفه على أنه إعطاء الأفراد أموال وموارد، كما يتم إعطائهم سلطة اتخاذ القرار وحل المشاكل وتنفيذ الحلول دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لديهم لصنع واتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم، كما يوضح بأن التمكين

1- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، القاهرة، مصر، 2015، ص- ص: 14-16.

بهذا المعنى يترتب عنه تخفيف العبئ عن القادة والحد من تدخلاتهم في التفاصيل وإعفائهم من مهام الرقابة، وبالتالي تفرغهم للقضايا الكبيرة كموضوع الاستراتيجيات ورسم السياسات.

- الاتجاه الثاني: وفق من ينظر إليه على أنه جانب سلوكي:

يعرف التمكين الإداري وفق هذا الاتجاه على أنه عبارة عن تحرير الفرد من القيود وتشجيعه، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع، كما يعرف على حسب الهدف من التمكين الإداري وكيفية تطبيقه على أنه أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية تحقيق الفاعلية في كافة المستويات، لأن منح العامل مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين الإداري، فتتقن الإدارة وإيمانها بقدرات العامل والتعبير عن هذه الثقة يساعد في زيادة فعاليته في مجال العمل.

- الاتجاه الثالث: وفق من ينظر إليه من زاوية اتخاذ القرار والمشاركة فيه:

يعرف التمكين الإداري وفق هذا الاتجاه على أنه تشجيع للمرؤوسين لينهمكوا في العمل ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة.

- الاتجاه الرابع: وفق من ينظر إليه من زاوية تأهيل وتدريب:

يشار للتمكين الإداري على أنه لا يتم إلا بتأهيل العاملين لتولي صلاحيات ومسؤوليات أكبر، أو على أنه تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع، كما عرف على أنه مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤوليات والثقة المتبادلة والتدريب والدعم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، والعمل على تحسينها باستمرار، أو هو عبارة عن إعطاء صلاحية اتخاذ القرار لمن هم على مستوى تنظيمي أدنى دون الرجوع إلى رؤسائهم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التغيير الثقافي وتقبل المديرين، والتدريب والرقابة ¹المرحلية.

من خلال ماسبق تبين أن أنصار هذا الاتجاه كانوا أكثر عمقا وعقلانية في التحليل عن سابقهم في الاتجاهات السابقة، حيث عملوا على توضيح العوامل التي تعزز حرية صنع واتخاذ القرار ضمن مدخل

1- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014/2015، ص- ص: 54-55.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

التمكين الإداري، مؤكدين أساسا على أن نجاح هذه العملية وفعاليتها يتطلب دعائم أساسية ذكروا من بينها: التغيير الثقافي، الثقة، التدريب، والرقابة المرحلية.

والجدول الموالي يوضح تعاريف أخرى للتمكين الإداري، والتي وردت في الأدبيات الإدارية العربية يمكن توضيحها مرتبة وفق التسلسل الزمني كما يلي:

الجدول رقم (02): تعريف التمكين الإداري حسب آراء بعض الباحثين في الأدبيات العربية

السنة	الباحث	التعريف
2000	الخلف	الإجراء الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين مزيدا من القوة ليكون لهم السيطرة والمسؤولية الجماعية على الأعمال التي يقومون بها لتحسين الأداء.
2001	المغربي	القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة والثقة، ويرتفع مستوى انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل اشباع المتطلبات الأساسية للزبائن في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وعادات المنظمة.
2007	المهدي	بنية متعددة الأبعاد، لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية، و المشاركة في صنع القرارات، وإنما تتضمن أبعادا أخرى مثل: الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نتائج العمل، و الاحساس بالتقدير والفعالية الذاتية والمكانة في العمل.
2008	القاضي	عملية منح العمال الاستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم سلطة إصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي يواجهونها خلال ممارسة مهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.
2009	الدوري وصالح	العملية التي يتم من خلالها منح العاملين السلطة، والمهارة، والحرية، والثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات، التي تساعد على اكتساب و استخدام القوة للقيام بوظائفهم والمساهمة في التغيير.
2009	الكساسبة وآخرون	عملية بناء ثقافة المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتشجيعهم على

		التسلح بالمعرفة، إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال والاستناد رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتقويض المزيد من الصلاحيات للعاملين.
2011	عليما	إعطاء السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ المناسب وتأهيلهم فنيا وسلوكيا وتعزيز الثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.
2014	جلاب والحسيني	عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.
2016	الحيان	العملية التي يتم من خلالها إعطاء العامل السلطة، المعلومات و المعرفة، وتعزيز قدراته وكفاءته الذاتية، والدافعية، ووجود بيئة عمل ملائمة وداعمة.

المصدر: عيسات فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 22.

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بالتمكين الإداري نجد أن التمكين الإداري عبارة عن عملية منح السلطة للأفراد، وهذا مرتبط بمدى استعداد إدارة المنظمة على توفير المناخ المناسب للمشاركة وتعزيز الثقة لديهم، وذلك من خلال منح المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في المستويات الدنيا.

5- التمكين في الأدبيات الإدارية:

هناك جدل قائم حول موضوع التمكين الإداري وتعريفه، فعلى الرغم من اتفاق الكثير من الكتاب و علماء الإدارة على عناصر أساسية متفق عليها في تعريف التمكين، إلا أن البعض مازال يجادل في وضع تعريف واضح ومحدد له¹، وفي هذا السياق ما يمكن ملاحظته على أنه بالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين في عرض تعاريف التمكين الإداري، إلا أن هذه التعاريف لم تصل إلى حدود التناقض، بل أشارت كل مجموعة للتمكين الإداري من زاوية تختلف عن الأخرى، فمنهم من رأى أن المفهوم يستند على توزيع القوة في أنحاء الهيكل التنظيمي، ومنهم من رأى أن التمكين تعزيز للعمل بمنطق الإدارة، وآخرون

1- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،

أشاروا إلى أن تخفيض الرقابة يعد عاملاً في نجاح التمكين¹، وبصفة عامة هناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى التمكين بأنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة أداء عملهم، من خلال تفويض السلطات لاتخاذ القرارات في المستويات الدنيا، كما رأى باحثون آخرون أن التمكين يرتبط مفهومه بالنقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في المنظمة على المدى الطويل²، وفيما يلي مجموعة من التعاريف للتمكين الإداري تمثلت فيما يلي:

- يعتبر التمكين الإداري كأحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز قدرات العاملين ضمن إطار الشفافية والوضوح وصولاً إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك التركيز على الفرد وحاجاته المختلفة وافترض على أنه كائن عاطفي له مجموعة من المشاعر والانفعالات التي يجب فهمها والعمل على إشباعها³.

- يقصد به استفادة المنظمة من المعرفة والطاقات الكامنة والأفكار الابداعية لجميع العاملين فيها، سواء على مستوى العاملين في الخط الأول، أو على مستوى المدراء لأجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزبائن العالية والمتباعدة، والتكنولوجيا التي تتسم بالتعقيد⁴.

- ينظر للتمكين الإداري على أنه سلاح لتحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة لمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها ونجاحها، ويعد وسيلة لتشجيع المستويات الوسطى والدنيا في صنع القرار⁵.

1- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 01، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 167

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، ج 01، ط 01، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص-ص: 145-146

3- نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية"، مجلة الأستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 204، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 631.

4- جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 62

5- Ibua, Mary Peninah , **The Influence Of Institutional Factors and job Related Attitudes on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Public Universities in Kenya**, A Thesis Submitted in Fulfillments of The Requirement For the Award of the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, School of Business, University of Nairobi, 2014, p-p:102-103.

- التمكين الإداري يعد جزءاً من تغير شامل ظهر في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية في المنظمات تتجسد في تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمل على شكل فرق¹.

إن المتمعن في التعاريف المختلفة للتمكين الإداري، يرى أنها تصب جميعاً حول فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للإدارة، والذي يركز على التوجيه إلى إدارة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العاملين يستخدمون أقل من (50%) من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون فيها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للعامل نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا في المنظمة، وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي يتعلق بإسهاماتهم والتزاماتهم، فالاختلاف في رؤية ووجهات نظر الباحثين حول تقديم تعريف موحد للتمكين يعتبر شيء مألوف في الأدبيات الإدارية مادامت لم تصل هذه التعاريف إلى حد التضاد والتناقض بينها².

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بالتمكين الإداري يتضح أن التمكين الإداري عبارة عن أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي تقوم على توجيه العاملين نحو التوظيف الأكثر للطاقات الكامنة من خلال الأفكار الابداعية، وهذا مرتبط بمدى استعداد إدارة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز على المشاركة وتعزيز الثقة مع العاملين، وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات.

6- التمكين في المرجعيات الدولية

- جاء في تقرير التنمية البشرية لعام (2010): أن التمكين هو تعزيز قدرة الإنسان على إحداث التغيير، وهو عنصر أساسي في نهج الامكانيات، ويشدد على قدرة الأفراد والمجموعات على المشاركة في العمليات الانمائية والتأثير فيها والاستفادة منها في الأسر والمجتمعات والبلدان، كما يرتبط التمكين الذي يعتبر قيمة

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 90.

جوهرية بالعديد من نتائج التنمية، ولكن من الصعب قياس المستويات والاتجاهات بمقاييس كمية نظرا للاختلافات في وجهات النظر حول المواضيع الهامة، وكان التمكين من المواضيع الهامة في تقرير التنمية البشرية منذ إطلاق العدد الأول، ويرد في الملحة العامة لتقرير التنمية البشرية لعام (1990) أن الحرية البشرية أساسية للتنمية البشرية.¹

- يعرف البنك الدولي التمكين بأنه: عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد والجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة لمؤسسات أو تنظيمات أو أفراد.²
- إن المفهوم الأكثر عمقا للتمكين يرتبط بمفهوم القوة، ويقوم على عاملين أساسيين هما:³
 - إمكانية تغيير هيكل القوة المجتمعية، فإذا كان هيكل القوة غير قابل للتغيير ومتجذرا بقوة في الأشخاص والمراكز، لا يمكن الحديث من البداية عن التمكين.
 - إمكانية توسيع نطاق القوة، بحيث لا تأتي زيادة قوة طرف على حساب ضعف طرف آخر، أي ألا تكون عملية التمكين عملية صفرية.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن الخروج بالتعريف التالي:

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

ثانيا: مبادئ التمكين الإداري

ركزت أساسيات التمكين الإداري على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:⁴

1- جيني كلوغمان، تقرير التنمية البشرية، الثروة الحقيقية للأمم: مسارات إلى التنمية البشرية، ترجمة: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) بإشراف عهد سبول، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2010، ص66.

2- وليدة حدادي، الاعلام وقضايا المرأة، ط 01، مركز الكتاب الأكاديمي، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2020، ص 283.

3- أيهم أسد، دور سياسات التمويل الاجتماعي في التمكين الاقتصادي للمرأة السورية (2001-2017)، دراسات إقتصادية، مركز دمشق للأبحاث والدراسات - مداد، دمشق، سوريا، 2019، ص6.

4- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم

1- التعليم (Education):

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين، وذلك من خلال دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2- الدافعية (Motivation):

على الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

3- وضوح الهدف (Purpose):

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

4- الملكية (Ownership):

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

"السلطة (Authority) +المساءلة (Accountability) = الإنجاز (Achievement)"

ولتحقيق الإنجاز وفق هذه المعادلة يجب تقبل العاملين خضوع أدائهم وقراراتهم للمساءلة وتحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير (Willingness to change):

إن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

6- نكران الذات (Ego Elimination):

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة، حيث ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، وترك حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاح ترسيخ مفهوم التمكين، حيث يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والاخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

7- الاحترام (Respect):

ويعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، فالعنصر المحرك للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل، وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام، كما توضع أرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج المرجوة، وعدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

وتوجد مبادئ أخرى للتمكين الإداري تتمثل فيما يلي:¹

1- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، ط 01، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2012، ص- ص: 523-524.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- التمكين الإداري ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا في المؤسسة، وهناك أيضا أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين الإداري خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغر حجم المؤسسات.

- يعتمد التمكين الإداري على المجازفة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات الإدارة الفعالة وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى إيجاد نظام للانضباط في استخدام تمكين العاملين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب لمن يسئ استخدام هذه العملية.

- نجاح أو فشل التمكين الإداري يجب أن يكون تحت سيطرة المديرين، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المديرين والعاملين، ولا يجب أن يكون التمكين سائرا يفصل بينهم وبين الإدارة.

- التمكين الإداري يحتاج إلى برامج متميزة للتكوين، لذا يجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لنجاح هذه العملية.

- التمكين الإداري ليس عملية مقطوعة أو مبتورة، وإنما تحتاج إلى متابعة وتقييم وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري المؤسسة، والذين سوف يفقدون جزءا أساسيا من سلطاتهم الرقابية على العمال في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين الإداري.

مما سبق تجدر الإشارة إلى أن التمكين الإداري عملية في غاية الأهمية لا غنى عنها، وذلك من خلال حل الكثير من المشكلات والعوائق التي تواجه العمل وتفعيل الابداع لدى العاملين وتشجيع العمل الجماعي لديهم وامتلاكهم الرغبة في العمل ضمن الفريق.

ثالثا: خصائص التمكين الإداري.

حصر (Quinn) خصائص التمكين الإداري فيما يلي:¹

1- التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

3- الثقة بالنفس: العاملون يعون ويدركون مآلديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

1- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 94.

4- القدرة على التأثير: العاملون يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

للمتمكين الإداري خصائص أخرى تمثلت فيما يلي:¹

- المعلومات عن أداء المنظمة: في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل مثل: مجموعة (MCO-GROUP) لا توجد معلومات سرية فكل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة: المؤسسات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

- القوة في القرارات الجوهرية: وهذا يعني قدرتهم على التأثير وأن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم.

- المكافآت تبنى على أساس أداء المؤسسة: في المنظمات التي تمكن العاملين غالباً ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج التي تعوض المؤسسة، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين، وتمكن العاملين بدرجات متباينة في بعض شركات التمكين يعني تشجيع أفكار العاملين في الوقت الذي تكون فيه السلطة النهائية لاتخاذ القرار في أيدي المدراء وفي شركات أخرى، يعني التمكين هو القوة والحرية العاملة لاتخاذ القرارات.

وأكدت أغلب تعاريف التمكين الإداري على أنه يتسم بالخصائص الآتية:²

- يحقق التمكين زيادة في النفوذ للأفراد وفرق العمل، من خلال إعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم.

- شمول التمكين لكل أعضاء المنظمة بشكل فردي أو كفرق عمل، مع التأكيد على الإدارة الذاتية لكل منهم.

- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز- التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 140.

2 - نبيلة مرموط، "التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل"، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، 2017، ص 174.

- يتم تطبيق التمكين بالاعتماد على ممارسات رسمية وأخرى غير رسمية وتقنيات عديدة.
- يهدف التمكين إلى إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، لأنهم يمثلون ثروة مهمة وقوة كبيرة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في أداء أنشطتهم، إذ يضمن لهم أساساً السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤوليتهم على نتائج أعمالهم وقراراتهم.

المطلب الثاني: الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يشوب مفهوم التمكين بعض الغموض مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة والابداع، والتي تشترك مع التمكين في بعض النقاط لكن يبقى هناك تباين واختلاف بين هذا الأخير والمفاهيم الإدارية الأخرى، وفيما يلي تحليل العلاقة والتباين بين التمكين وهذه المفاهيم الإدارية:

أولاً: التمكين الإداري وتفويض السلطة

للتفريق بين التمكين الإداري وتفويض السلطة سيتم التطرق أولاً إلى تعريف هذا الأخير فيما يلي:

- يعرف تفويض السلطة على أنه: "تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين"¹، كما يقصد به: "إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من طرف الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى"².

- كما يعرف أيضاً على أنه: "التنازل عن جزء من صلاحيات فرد معين في ممارسة السلطة لفرد آخر حتى يتمكن هذا الفرد من إنجاز الأنشطة المنوطة به، وتجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطة لا يعني تحمل المسؤولية، فالشخص الذي يفوض سلطته يظل مسؤولاً عن النتائج النهائية"³.
- وقد يعارضونه لاعتبارهم التفويض زيادة في المهام في حالة عدم توفر المعلومات والإمكانات اللازمة لأداء العمل.⁴

1- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 263.

2- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط 01، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 223.

3- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 471.

4- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط 01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص- ص: 269-268.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين الإداري، فالمقصود بالتفويض (Delegation): إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل المنظمة، أما التمكين (Empowerment) فيحدث عندما يتمتع الأفراد بالحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها مناسبة دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى سلطة¹ والجدول رقم (03) يوضح الفروق الأساسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (03): الفروق الأساسية بين التفويض والتمكين الإداري

أساس المقارنة	التفويض	التمكين الإداري
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه.	في التمكين تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة والسماح بتشاركتها ضمن كافة المستويات الإدارية.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض.	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين، أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،

مصر، 2006، ص 130.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 8.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن التمكين الإداري يختلف عن التفويض، فالتمكين الإداري أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا جزءا يسيرا من المعلومات، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتكون الصلاحيات الممنوحة للموظف في نطاق أوسع ومتفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين العاملين والإدارة فيما عدا بعض المعلومات الإستراتيجية الهامة والتي تقتضي ظروف موضوعية وتبقى سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية تتم مكافأته وإن كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من خطئه حتى لا يكرره، وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه للمستوى الأدنى منه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن التمكين يمثل إستراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يساهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أرقى وأوسع، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب وال شراء.¹

وهناك من يضيف أن من أهم أوجه الاتفاق بين التمكين الإداري والتفويض مايلي²:

- الأساس الذي يقوم عليه كل منهما: هو أن الأفراد العاملين في المؤسسة أقرب للمشكلة، ومن ثم لديهم فهم وقدرة أكبر على حلها، وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المؤسسة على المستوى الأعلى.
- الهدف من كل منهما: حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة الابداعية للعاملين وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التنفيذ وذلك عن طريق المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.
- استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين: في تقديم النصح والارشاد والدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

كما أن عملية التفويض تعتبر نقطة البداية للوصول إلى التمكين الإداري، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية، ليكونوا بعدها قادرين على إنجاح عملية التمكين، وعلى النقيض فإن التمكين الإداري ينظر إليه على أنه تفعيل للقدرة،

1- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 130.

2- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 18.

فلا يمكن أن يتحقق مع عملية التفويض، فالتمكين الإداري يعني إيجاد الأوضاع التي تكفل بظهور الدافعية العالية في وحدة العمل من خلال تعزيز الفعالية الذاتية، كما أن تفويض السلطة ليس إلا مجرد إحدى الحالات أو الأوضاع التي قد تؤدي إلى التمكين الإداري، وليس بالضرورة أن تضمن تحقيقه¹.

ثانياً: التمكين الإداري والإثراء الوظيفي

"يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية أو استقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله"².

اعتبر بعض الباحثين أن التمكين الإداري مرادفاً للإثراء الوظيفي، ولكن في الواقع هناك اختلاف بينهما، فقد عرف الإثراء الوظيفي بأنه: عبارة عن تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضى، ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الانجازات، ويهدف الإثراء الوظيفي إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كالتمكين الإداري الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى³، فضلاً عن ذلك فإن التمكين يوسع من مفاهيم الإثراء الوظيفي، فمن الممكن بالنسبة للأفراد العاملين أن يدركوا التمكين حتى لو لم يتم إثراء خصائص وظائفهم على مستوى المنظمة بشكل موضوعي، كما يركز الإثراء الوظيفي بصورة أساسية على الخصائص الوظيفية بينما يركز التمكين الإداري على تصورات أو إدراكات المرؤوسين والعلاقات الشخصية، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، لكن التمكين الإداري يعني التأثير بسلوك الرئيس، فالرئيس يسعى على وضع الثقة في المرؤوسين ومحاولة الاتصال المكثف بهم، وبث الروح المعنوية في نفوسهم والعمل الجماعي الذي يتسم بروح التعاون والانسجام، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي يختلف عن التمكين⁴.

وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي يعد منطلقاً لتطبيق التمكين الإداري، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل

1- محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 76.

2- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط 01، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص 380.

3- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 190.

4- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 206.

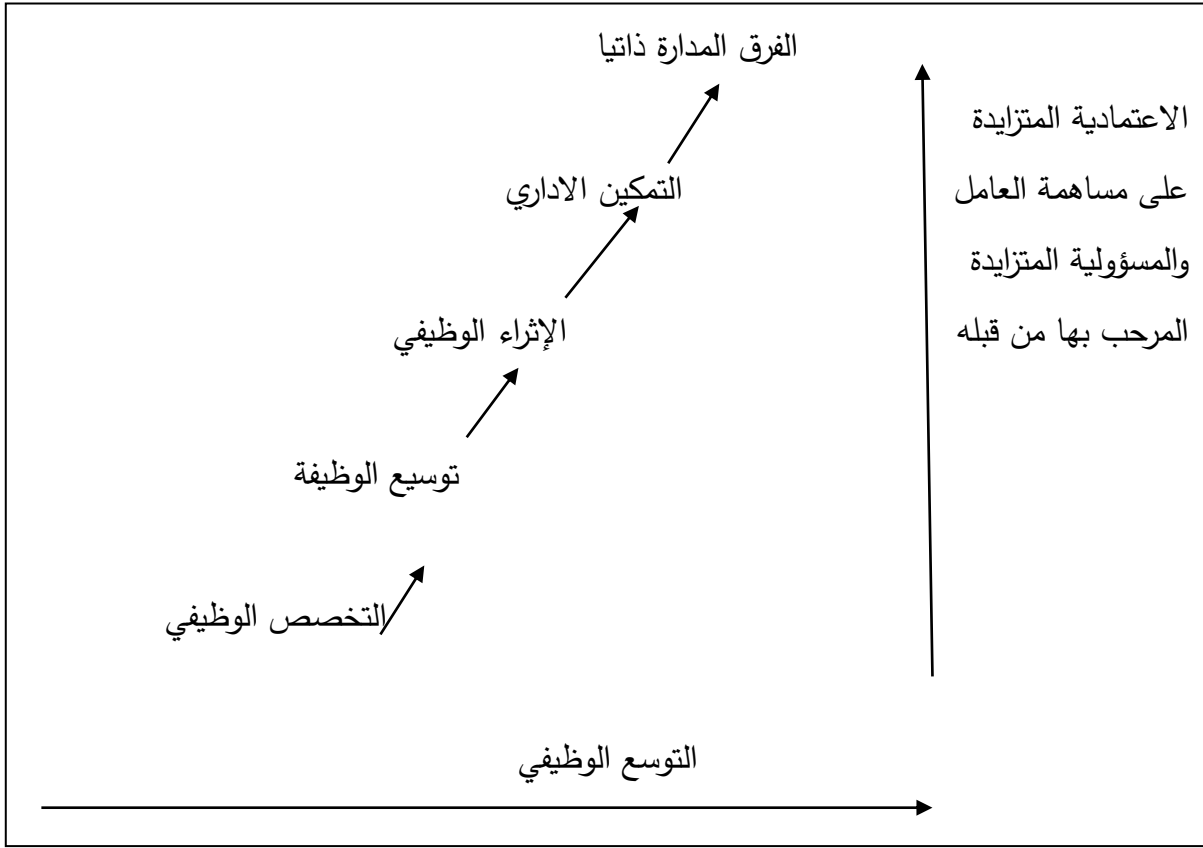
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

وبمخرجاته، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء الوظيفي هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، أي أن يرتبط بشكل مباشر بالحمل العمودي للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل أكثرها شيوعاً نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية والمتمثلة فيما يلي:¹

- تنوع المهارات: ما يحتاجه الفرد لاستعمال المهارات والمواهب المتنوعة.
 - هوية المهمة: تساعد هوية الوظيفة العامل على إدراك العمل بشكل جيد، ويقصد بهوية الوظيفة بأنها وضع تعريف للوظيفة وهذا من خلال: توضيح اسم الوظيفة، ذكر الأنشطة التي تتضمنها، المهارات المطلوبة وغير ذلك.
 - أهمية الوظيفة: أي الشعور بأن الوظيفة لها أثر على المؤسسة والمجتمع.
 - الاستقلالية: تشير الاستقلالية إلى منح الحرية أو الاستقلال أو التقدير.
 - التغذية العكسية: تحدث التغذية العكسية من خلال تقديم المعلومات المناسبة والواضحة حول الأداء في الوقت المناسب، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسية هي: الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين مفهومي التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:

1- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط 01، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 208.

الشكل رقم (01): العلاقة بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي



المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

يبين الشكل رقم (01) أعلاه أن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية للوصول إلى التمكين الإداري، بحيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغييرات بما يشعر العامل بالمسؤولية الذاتية وضرورة الوصول إلى أفضل النتائج لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الإثراء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وفرق العمل المدارة ذاتيا والمداخل الأخرى للتمكين الإداري تؤدي جميعا إلى تنمية الأفراد والتحسين المستمر لجودة العمليات والعناية بالزبائن.¹

ثالثا: التمكين الإداري والاندماج

ويقصد بالاندماج التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات للتفكير جماعيا وليس فرديا للتوصل إلى قرارات فعالة ومقبولة، في

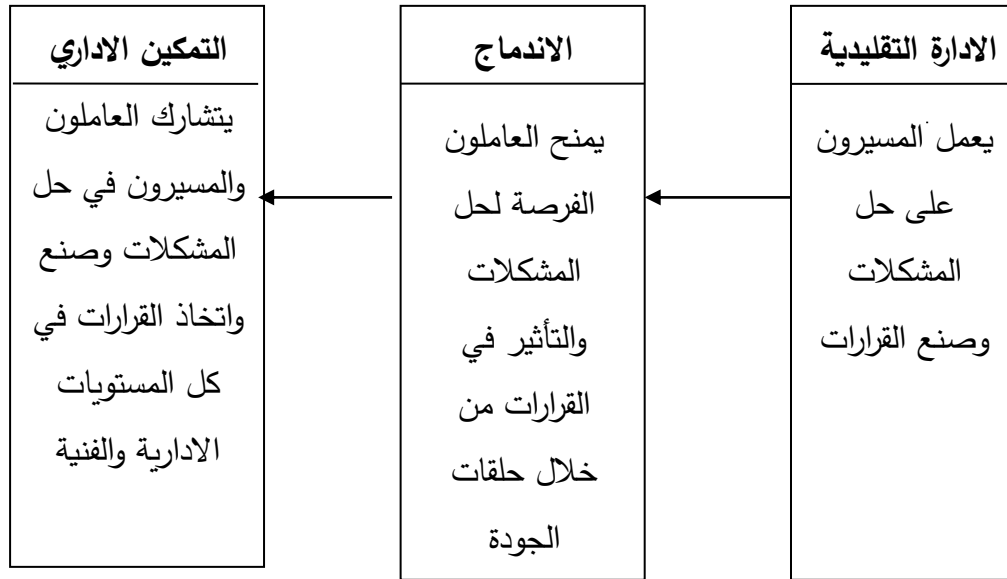
1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

حين أن التمكين الإداري يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات،¹ وبالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة.²

إن مصطلح الاندماج أكثر عمقا وشمولية من مصطلح المشاركة، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة، ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنه يساعد على تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق، كما يضمن الالتزام الداخلي والشعور بالملكية النفسية لدى العاملين،³ والشكل الموالي يوضح كيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى التمكين الإداري.

الشكل رقم (02): التحول من الإدارة التقليدية إلى التمكين الإداري



المصدر: مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة (1995-2003)،

1- موسى توفيق المدهون، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، جدة، السعودية، 1999، ص 77.

2- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 238.

3- موسى توفيق المدهون، المرجع نفسه، ص 77.

أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2004، ص 173.

من خلال الشكل رقم (02) أشار (ginrodo) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما أن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على انتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا للمستهلك، ويعني التمكين تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.¹

لكي تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وتقدير وأخذ آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم بعين الاعتبار وإزالة عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار للإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ التمكين الإداري الذي يعنى باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب وإنما مشاركته من قبل العاملين أيضا.

رابعاً: التمكين الإداري والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول لتمكين العاملين خاصة في المستويات الدنيا، وذلك من خلال مشاركتهم

مشاركتهم للتصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.²

تعرف المشاركة بأنها: عبارة عن وسيلة تعزز من معالجة الضعف في معنويات العاملين والانخفاض في الانتاجية، بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ومنحهم مكافآت حقيقية، مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم باهتمام أكبر.³

1- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة (1995-2003)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2004، ص- ص: 172-173.

2- مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني، "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، جدة، السعودية، 2013، ص 213.

3- إيمان عسكر حاوي، "بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، المجلد 22، العدد 5، هيئة التعليم التقني، العراق، 2009، ص 146.

وعرف (الزيادي، 1995) المشاركة بأنها: اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الادارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور الذي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الانتاج بشكل مستمر، ومن منظور سلوكي عرفها (Newstrom & Davis, 1997) أنها عبارة عن اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للاسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية.¹

كما تم تعريف المشاركة على أنها: المظلة التي تحتوي على كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.²

وهناك من يضيف بأن المشاركة تؤدي إلى الابداع في العمليات المختلفة وتعتبر نتيجة مهمة أو عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لاسيما دورها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها.³

من خلال التعاريف السابقة نجد أن المشاركة عبارة عن عملية تفاعلية بين المشاركين في اتخاذ القرارات من خلال إبداء الآراء والاقتراحات وعرض البدائل، أو بعبارة أخرى المشاركة تعبر عن السماح للعامل بالتعبير عن آراءه للمدير في القضايا المهمة، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي، حيث تسمح بتقاسم العاملين من جميع المستويات الادارية

1- شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 13، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص 143.

2- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية- المديرية الجهوية للانتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص 31.

3- Sher, P.J & Lee V.C, "Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management", *Journal Information & Management*, (41)8, 2004, p 935.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

للمعلومات، المعرفة، المكافآت، عملية حل المشكلات، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المؤسسة، والمشاركة في المؤسسة تتم وفق مستويين هما:¹

- **المستوى الأول:** التفاعل بين الرئيس والمروؤوس في المؤسسة، حيث يقوم المروؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه.

- **المستوى الثاني:** التفاعل بين مجموعة من المروؤوسين ورئيسهم، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت سلطته لمناقشة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما، على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه.

ويتضح الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة في ارتباطهما في نواحي واختلافهما في نواحي أخرى، يرتبط كل منهما بالمنهج الديمقراطي للإدارة، الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين، وذلك عن طريق إشراك العاملين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن يقتصر مفهوم المشاركة على إشراك جميع العاملين أو عدد منهم في صنع القرارات، بينما يشمل التمكين إشراك العاملين في صنع القرارات، بالإضافة إلى توزيع السلطة مما يمنحهم قوة وتحكم في وظائفهم،² لكنهما يختلفان في كون التمكين الإداري أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين الإداري كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المؤسسة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمؤسسة.³ والجدول التالي يبين الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة:

الجدول رقم (04): الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة

البعد	التمكين الإداري	المشاركة
أسلوب العمل	فرق عمل مستقلة	الهرمية
طرق المشاركة	الفرق منسقة في تحليلها و تحسينها للعمليات	- برنامج المقترحات - دوائر الجودة

1- فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006/2007، ص 49.

2- مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 213.

3- محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 77.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

أسلوب اتخاذ القرار	- صنع العملية المتعلقة بالقرار. - جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية.	من أعلى إلى أسفل
الانطباع نحو المرؤوسين	الاعتراف بالجهد الجماعي - أداء العمل فردي.	- المقترحات مقبولة. - أداء العمل فردي.
تركيز الإدارة	خلق بيئة لعمل الفريق	الإشراف

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 139.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه من أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق التمكين الإداري يجب عليها تغيير أساليب عملها، فالمشاركة تتطور وتصل إلى مستوى التمكين الإداري عندما يتم التحول من الأسلوب الهرمي الذي يتصف بالمركزية الشديدة إلى الأسلوب الذي يركز على فرق العمل، وبالتالي يسود بين العاملين روح التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، كما يتم التحول من مجرد طرح الأفكار و الاقتراحات من قبل العاملين وأداء العمل الفردي والسلطة في اتخاذ القرار إلى القرار الجماعي في ظل التمكين، حيث تكون آراء واقتراحات العاملين مدخلات للقرارات الاستراتيجية، وبالتالي تحول الإدارة من مجرد الإشراف والرقابة إلى التركيز على خلق بيئة للعمل الجماعي وتشجيع الإبداع في ظل التمكين الإداري، ويكمن الغموض بين التمكين الإداري والمشاركة في طبيعة العلاقة بينهما، فمن خلال تعريف التمكين الإداري تعد عملية المشاركة الركن الأساسي للتمكين لما لها من أهمية كبيرة خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي ما يسمح بالتصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، والأفراد بدون معلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية ولا المساعدة في حل المشاكل التي تعترض العمل،¹ فالمشاركة تعتبر خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفاً له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة التمكين الجزئي الذي يؤدي للوصول للتمكين الكلي.²

والمشاركة بالمعلومات عملية مهمة للانطلاق لعملية التمكين، مثلاً في شركة تويوتا يتم تدريب العاملين على تجزئة الوظائف إلى أجزاء صغيرة ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء و

1- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 206.

2- فاطمة عبد الحميد الخاجة، مرجع سابق، ص 50.

تحفيزهم على التفكير والإتيان باقتراحات وأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الانتاجية للأجزاء أو للمنتج بصفة كلية، هذا ما يقتضي الشعور بتحمل المسؤولية عند الجميع، ما يؤدي إلى الحرص على مصالح المؤسسة التي تعامل عمالها على أساس الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والخبرة وغيرها، فالمشاركة الفاعلة هي مقوم من مقومات التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، وبالتالي فإن مفهوم المشاركة يدور حول مساءلة العاملين لتقديم المساعدة لرؤسائهم، بينما يقوم مفهوم التمكين الإداري على مساعدة العاملين لبعضهم البعض وللمؤسسة ككل، كما تتمثل العلاقة بينهما في كون المشاركة تعد ركيزة أساسية للتمكين الإداري، فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرار السريع، فمن دون معلومات لا يمكن اتخاذ قرارات صائبة وفعالة، ويمكن القول أن المشاركة لا تؤدي دائما إلى التمكين الإداري، إلا إذا سعت المؤسسة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لحدوث التمكين.¹

خامسا: التمكين الإداري والإبداع

يعرف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".² ويوجد ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر على الخطوط الأمامية أو يواجه العملاء ويحاول حل مشاكلهم. والقائد الإستراتيجي الجيد هو الذي يستخدم تمكين العاملين معه في اتخاذ القرارات حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه وحتى تزيد دافعتهم للعمل.³

فالتمكين الإداري يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى، وبالتالي فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجاً سريع الأثر ولكنه برنامج تغيير تسبقه برامج متعدد لتهيئة المناخ الملائم لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي

1- مراد ممدوح كامل السيد، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، ط 01، مكتبة الوفاء القانونية، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص-ص: 295-297.

2- سامر عبد المجيد البشاشة، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة الكويت، 2008، ص 216.

3- نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، ط 01، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 224.

إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، المنظمة وكذا الزبائن، ويمر تطبيق التمكين الإداري بعدة مراحل يمكن حصرها فيما يلي:¹

- أ. تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
- ب. وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
- ج. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
- د. اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

إن موضوع التمكين الإداري لا يعتبر فكرة حديثة في الأدبيات الإدارية، حيث أن فكرة منح الصلاحيات اللازمة للعاملين لأداء العمل وتحسينه وتطويره تمثلت في مختلف المفاهيم الإدارية السابقة الذكر، ولكن على الرغم من ذلك لا يمكن أن تحل هذه المفاهيم محل التمكين الإداري أو أن تشكل مرادفاً له، فالتمكين الإداري يعتبر مفهوماً أكثر تطوراً وعمقاً وشمولاً بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى.

المطلب الثالث: فوائد التمكين الإداري وأهميته وأهدافه.

على الرغم من ما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وآثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة وبين نتائج وآثار التمكين من جهة ثانية، لذلك يهتم الباحثون والممارسون بمحاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين الإداري للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهمية تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال، كما يرى المختصون في الموارد البشرية أن التمكين يعتبر بمثابة محاولة لتحويل ثقافة العاملين في المنظمات التقليدية إلى نوع جديد من الثقافة التي تجعل منهم شريكاً للمنظمة في أهدافها ورؤيتها.

أولاً: فوائد التمكين الإداري.

- بناءً على الدراسات الخاصة بمجال التمكين الإداري، سيتم الإشارة إلى مجموعة من الفوائد أهمها:²
- يساهم التمكين الإداري من تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
 - تعزيز سرعة الاستجابة للزبون وتحقيق الجودة.
 - تخفيض الكلف بنسبة تتراوح بين: 10-15%.

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 9.

2- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص- ص: 169-170.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- تعزيز المواقف السلوكية الايجابية (الولاء، الرضا، الالتزام).

- تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها العاملين مما يؤدي إلى تحمل المزيد من المسؤوليات.

إضافة إلى أن التمكين الإداري يحقق الفوائد التالية:¹

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

2. يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

3. استجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد، باعتبارهم من أبرز الموجودات المعرفية.

4. أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها (المنافسة الشديدة، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية....) قد أوجبت على المنظمات تمكين الأفراد بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة هذه التغيرات.

مما سبق يتضح أن فوائد التمكين الإداري تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر يجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد،² وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي	- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
- زيادة السيطرة على المهام اليومية	- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وابداعاتهم
- الشعور بالملكية في العمل	- تحسين الجودة والربحية والانتاجية
- زيادة الثقة بالنفس	- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق

1- Edralin D.M, "Human Resource Management Practices : Drivers for stimulating corporate Entrepreneurship in large companies in the Philippines", **Journal DLSU Business and Economics Review**, 19(2), 2010, p25.

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 206.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

زيادة فعالية الاتصالات	
- تعزيز الولاء والالتزام	- خلق فرص العمل
- تخفيض دوران العمل	- الحصول على معارف ومهارات جديدة

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 237.

من خلال الجدول رقم (05) يتضح بأن التمكين الإداري يزيد من الأداء من خلال تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من الالتزام التنظيمي، كذلك فإن للتمكين الإداري نتائج إيجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة، واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات،¹ والجدول رقم (06) يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين:

الجدول رقم (06): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي و الاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب و التطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة و الرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات، الأفكار والمهارات
الشك	الثقة

Source: Govindarajan M & Natarajan S, **Principles of management**, University Chennai, New Delhi, 2012, P161.

1- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 237.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري.

للمتمكين الإداري أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات خاصة مع التغيرات السريعة والمتغيرة في البيئة الخارجية خاصة في المجال التكنولوجي، فالمنظمات تعمل نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عامل من عمالها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإطلاق الطاقات لدى الأفراد من جهة أخرى، وذلك بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل من أصول المنظمة ينبغي الاستثمار فيهم، ويعد التمكين الإداري من المواضيع التي لاقَت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات،¹ وتتضح أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين من خلال ما يلي:²

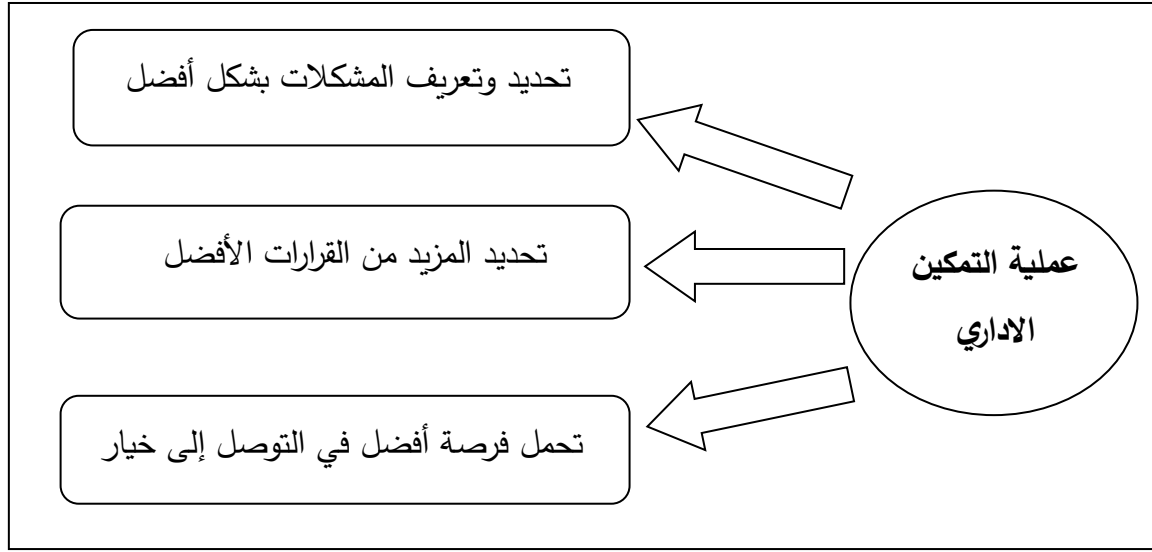
1- جودة القرارات:

إن السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع التمكين الإداري هو أن هذا الأخير يمكن أن يحسن من القرارات وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى الزبائن وفعاليات الانتاج، بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمنظمة أن توفر أو تدخر شيئاً من المال وتحسن المنتجات أو جودة الخدمة وتترك الفرص غير المستثمرة، ويمكن لعملية التمكين الإداري أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق كما هو وارد في الشكل رقم (03):

1 - الطاهر عبد الباري، عبد العزيز مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص 13.

2- Henry Ongori, **Management behind the scenes**, A View point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol 3 (1), 2009, p 9.

الشكل رقم (03): مساهمة التمكين الإداري في جودة القرارات



المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 147.

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن:

- أن عملية التمكين الإداري يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة، ذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المنظمة، وعندما تتضارب فعاليات المنظمة مع توقعات الزبائن فإن العاملين هم أول من يعرف ذلك.

- أن التمكين الإداري يمكن أن يحسن من عدد وجودة القرارات التي تستهدف المشكلات المنظمة، ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعارفهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، وبكلمات أخرى أن عدة أفراد يعملون معا ويستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض ويمكن لهم أن يقدموا المزيد من الحلول الأفضل التي لا يمكن التوصل إليها في حالة العمل الفردي.

- أن التمكين الإداري في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل، وبالطبع فإن هذا الأمر يظهر لأن هناك عدة أفراد يعملون معا نحو تحليل البدائل بشكل أدق عما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي.

2- الالتزام بالقرارات:

إن العاملين الذين يقومون بتنفيذ القرارات المنظمة يجب أن يكون لهم دور في اختيار مسار التطبيق، حيث أن التمكين الإداري يعطي ملكية نفسية للقرار، وهنا عوضا من أن ينظر العاملين إلى أنفسهم على

أنهم وكلاء لقرار شخص آخر فإنهم يشعرون شخصيا بمسؤوليتهم عن نجاح القرار، وبالتالي سيبدون مقاومة أقل تجاه التغيير وسيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.

3- تطوير العاملين:

إن الأشكال العديدة للتمكين الإداري تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات والاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، ذلك أن صنع القرارات من خلال الفارق قد يوفر فوائد إضافية تتمثل في تعزيز العمل الفارقي وروح الزمالة، إذ يتعلم أعضاء الفريق المزيد عن بعضهم البعض ويثمنون مهارات بعضهم البعض.

4- التمكين الإداري وشعورهم بالرضا والانتماء:

تدرك العديد من المنظمات أن التمكين الإداري غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا الوظيفي، حيث أن التمكين الإداري يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفاعلية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، ويعمل التمكين الإداري على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا، ذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين الإداري يشتمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على أداء مهمة معينة، وبالطبع فإن تحديد مدى شعور العاملين بمستوى أعلى من التمكين والرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل أحد العوامل في نوع القرار، فالعاملون عادة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل وصنع القرارات التكتيكية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وعلى النقيض من ذلك فإن مشاركتهم في تحديد استراتيجية المنظمة (مثل: تحديد إمكانية تقديم منتج جديد) يمكن أن تحمل تأثيرا أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي.

إضافة إلى أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين فإنه كذلك يحقق العديد من الفوائد للمنظمة من أهمها ما يلي:¹

- تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم.
- تحسين الجودة، والربحية والانتاجية، نتيجة للسرعة في اتخاذ القرارات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها وتقديم خدمات استثنائية للزبائن في الأسواق التنافسية، وبالتالي الترويج للصورة الجيدة عن المنظمة.
- تخفيض معدل دوران العمل نتيجة شعور الأفراد بالانتماء والملكية.

1 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- زيادة فاعلية الاتصالات، مما يمكن من إنشاء علاقات جيدة بين المديرين والعاملين وكذا بين الزبائن والعاملين.

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة وتعزيز ولاءهم والتزامهم.

- تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

من خلال ما سبق نجد أن أهمية التمكين الإداري تظهر في حالتين أساسيتين هما:

- **التغيير التنظيمي:** يتمثل في توزيع القوة من خلال لجوء الإدارة إلى نقلها من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وذلك بدعم العاملين بسلطة إضافية.

- **الالتزام التنظيمي:** يتمثل في الإيفاء بالتزامات الأدوار والمهام عبر الوظائف المختلفة، وذلك من خلال توفير الإدارة لكافة الوسائل والموارد والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

ثالثاً: أهداف التمكين الإداري.

وصف (Lawson) أهداف التمكين الإداري بما يلي:¹

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها.

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو.

ومن بين الأهداف التي يسعى التمكين الإداري لتحقيقها ما يلي:²

- زيادة مستوى التحفيز لتقليل الأخطاء.

- زيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.

- زيادة فرص الإبداع لدى الأفراد.

- زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور بقيمتهم.

- تخليص إدارة المؤسسة من الرقابة الشديدة وإتاحة الوقت أمامها من أجل زيادة الحصة السوقية وضمان ولاء العميل.

- زيادة مستوى الجودة وتخفيض التكاليف.

- زيادة ثقة العاملين بالإدارة.

1- مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 168.

2- إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص- ص: 451-452.

وبالتالي هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على عملية التمكين الإداري يمكن ذكرها فيمايلي:¹

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- السعي نحو استغلال الكفاءات الموجودة داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وفعالاً.
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.
- تكريس القناعة لدى الأفراد باعتبارهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

وتؤكد دراسة (الضلاعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو إستحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق حاجات الزبون الداخلي والخارجي والتعرف عليها والتركيز على صانع الخدمة أو المنتج، وإستحداث الوعي لدى العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإطلاق الطاقات الإبداعية لديه، وعدم ربطه بالسياسات والاجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمّة للإبداع، وهي قادرة على ربط ممارساتها بما يتلائم ويتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي.²

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين الإداري.

يعتبر مفهوم التمكين الإداري 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 الإداري يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين الإداري

1- أحمد عبد الله ميسوم، كمال حسين أضواء، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص 105.

2- علي الضلاعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الادارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص-ص: 75-76.

بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً، وفيما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين الإداري في مختلف المدارس والنظريات الإدارية.

المطلب الأول: النظريات الخاصة بالتمكين الإداري

عرفت الإدارة كممارسة منذ وجود المجتمعات الإنسانية الأولى، ذلك أن الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يتعايش مع غيره ويتواصل مع الطبيعة التي وجد فيها، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، أما الإدارة كفرع معرفي فهي وكأي علم من العلوم مرت عبر مراحل تاريخية متميزة، حيث نشأت مدارس مختلفة وكان لكل مدرسة منها روادها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها، وقد تناولت المدارس الفكرية الإدارية العديد من المفاهيم التي تخدم المنظمة ومن ضمنها التمكين الذي عرف تطوراً تراكمياً تراكم مع التطور الفكري الإداري، وذلك ما سنوضحه من خلال ما يلي:

أولاً: التمكين الإداري والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ورثت الحضارة العربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة والممارسة الخاصة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وإعادة صياغتها بشكل علمي بحت، فتم بعثها في شكل نظريات جديدة كان لها أثر كبير في تطوير الفكر الإداري، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة - من الناحية التاريخية - أول مدرسة في الفكر الإداري، وتجمع هذه المدرسة عدداً من النظريات الإدارية التي ظهرت في العالم الغربي عقب الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي¹ ولا تزال الأفكار الرائدة التي أفرزتها المدرسة الكلاسيكية تتمتع بالتأثير الكبير حتى الآن، ومن أشهر المفكرين المتميزين في هذه المدرسة (Max Weber ، Henry Fayol ، Frederick Taylor)²، وسيتم التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين في المدرسة الكلاسيكية للإدارة من خلال ما يلي:

1- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 02، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 56.

2- توني موردين، أساسيات علم الإدارة، ترجمة: خالد العامري، ط 01، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 20.

1- التمكين الإداري ونظرية الإدارة العلمية

تقتزن بدايات حركة الإدارة العلمية بإسم وجهود (**Frederick Taylor***)، الذي حاول معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلا من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يكون تحقيق أهداف المنشآت بأعلى مستوى وأقل تكاليف، ويعتبر المهندس الأمريكي (**Frederick Taylor**) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية وأطلق عليه الكثير من الباحثين أبو الإدارة.¹

أما التمكين الإداري ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، بحيث لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه (**Frederick Taylor**) من الثورة الصناعية من (**آدم سميث**) يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي يعترف بها، والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والارهاق من اتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلا على أن المؤسسة لا تترك للفرد مجالا للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، وكان الحافز الأساسي للعاملين هو الحافز المادي، حيث لم تتوقع تلقي عائدا هاما من مشاركة ومساهمة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي الأوامر والتوجيهات وتنفيذها، وما تزال هناك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العلمية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون فسخ أي مجال من المرونة والاستقلالية في العمل، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.²

Frederick Taylor* (1856-1915) : مهندس ذو جنسية أمريكية تبلورت نظريته في كتاب مبادئ الادارة العلمية، بدأ حياته العملية بمؤسسة ميدفيل لصناعة الصلب سنة 1878، ويعد أب الادارة العلمية، حيث وضع مبادئ تسترشد بها الادارة لزيادة الانتاجية وذلك وفق أسس علمية.

1- John Paxton, "Taylor's Unsung contribution: "Making Interchangeable Parts Practical", **Journal of Business and Management**, vol 17, No 1, Published by Chapman University's, USA ,2011, p75.

2- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 26.

Henry Fayol* (1841-1925): هو مهندس ذو جنسية فرنسية، عمل في مؤسسة المناجم والفحم، وفي سنة 1888 أصبح مديرا للمؤسسة وقد أنقذها من حالة الافلاس، نشر كتابا بعنوان الادارة العليا والادارة الصناعية سنة 1916، وقد

2- التمكين الإداري ونظرية المبادئ الإدارية:

تعد نظرية المبادئ الإدارية من أبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية والتي تنسب إلى (Henry Fayol*)، وقد خلص إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة، كما صاغ أربعة عشر مبدأ إدارياً¹، ومن هذه المبادئ ما يلي:²

- **تقسيم العمل:** يتم تقسيم العمل بين العاملين، بحيث يتخصص كل فرد في عمل محدد.
- **توازن السلطة مع المسؤولية:** فالسلطة والمسؤولية مترابطان ويجب أن تسيرا معاً، ويؤكد على أنه عندما يتم تحمل شخص مسؤولية ما يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لتحمل هذه المسؤولية.
- **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد مع المصلحة العامة للمنظمة، فالأولوية للمصلحة العامة.
- **مبدأ المكافأة والتعويض:** يجب أن تكون مكافآت العمال وأجورهم عادلة، بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل.
- **النظام أو الانضباط:** ويعني مبدأ إطاعة وتنفيذ الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- **المركزية:** يشير (Fayol) بموجب هذا المبدأ إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد.
- **وحدة الأمر:** العامل يتلقى الأمر من شخص واحد فقط (الرئيس المباشر).
- **التدرج الهرمي:** يعني تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل، ويكون شكل خط السلطة على شكل هرم.
- **الإنصاف أو العدالة:** فالإدارة يجب أن تكون عادلة في تعاملها مع العاملين.

تقاعد بعد إدارة المؤسسة لمدة 30 عاماً، بحيث كانت في أعلى درجات النجاح، وخلال الفترة التي عمل فيها فايول مديراً كان يبحث في المبادئ العلمية البسيطة التي يمكن استخدامها لتوضيح مهام المدير.

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص-ص: 68-69.

2- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط 01، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص-ص: 33-35.

- ثبات العامل في العمل أو استقرار العمل: ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية في المؤسسة لفترة طويلة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال.

- وحدة التوجيه: أي أنه يجب تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد يجب أن يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ إصدار الأمر، أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ إصدار الأمر بالأفراد العاملين.

- المبادأة: ويقوم هذا المبدأ على قيام إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين الحرية في القيام بواجبات وظيفتهم.

- التعاون: بمعنى سيادة روح الفريق، حيث يدعو (Fayol) إلى العمل الجماعي انطلاقاً من شعار "الاتحاد قوة".

تمثل هذه النظرية كاتجاه مكمل لنظرية الإدارة العلمية، فهذه الأخيرة ارتكزت على إنتاج الفرد ومحاولة زيادته، بينما نظرية المبادئ الإدارية ركزت على المؤسسة كوحدة واحدة، كما دعت هذه النظرية إلى ضرورة تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف، بحيث تقوم الوظيفة الإدارية بالتنسيق بين الوظائف، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹

- الوظيفة الإنتاجية: وتتعلق بإنتاج المنتجات المختلفة.

- الوظيفة التجارية: تتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

- وظيفة الحماية من المخاطر: تركز على حماية العمال في المؤسسة، وإنتاج منتجات سليمة وخالية من العيوب.

- الوظيفة المحاسبية: وتتضمن توثيق وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية والمالية.

- الوظيفة المالية: تتعلق هذه الوظيفة بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى.

- الوظيفة الإدارية: وتمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة.

كان (H. Fayol) من بين المفكرين الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة صالحة لكل المنظمات وفي كل مكان وزمان مازالت مفيدة حتى هذا الوقت، وقد أدرك (Fayol) ضرورة تعلم الإدارة

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 57.

على مختلف المستويات، وحاول أن يطور نظاما إداريا فكريا شاملا، يشرح من خلاله ماذا يفعل المدراء في المنظمة وكيف يفعلون ذلك،¹ كما تستند النظرية إلى الخبرة في مجال العمل الإداري لفهم المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة، والتي يمكن أن تكون أساسا تشتق منه المبادئ الرئيسية لفهم وتحسين التطبيق الإداري وتطوير نظرية الإدارة، والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد أنه هناك درجة عالية من التركيز على تحقيق الانضباط والنظام والثبات في العمل، وبالتالي أهملت بشكل واضح أهمية منح الموظف أي دور في المشاركة والاستقلالية وإبداء الرأي وحرية التصرف،² فقد آمن (Fayol) بفكرة أن كل العمال وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو قليلة في الوظائف التقنية للمنظمة، وهذا ما يؤكد على عدم الاهتمام الكبير بتمكين العاملين والاهتمام فقط بالتقسيمات الفنية والإدارية والتشريح الوظيفي للمنظمة.³

3- التمكين الإداري والنظرية البيروقراطية

ولدت النظرية البيروقراطية* على يد المفكر الألماني: ** (Max Weber)، وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني "حكم المكتب" بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.⁴

وقد نظر (Max Weber) للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية، والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته، وقد حدد ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي: علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم

1- Chris Ehiobuche, Hui-wen Tu, "Towards The Relevance Of Classical Management Theories and Organizational Behavior" , **Proceedings of ASBBS, Annual Conference: Las Vegas**, Vol 19. No 1, Berkeley college New Jersey, USA ,2012, p 321.

2- محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 31.

3-Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **The Evolution of Management Thought**, Sixth Edition, John Wiley& Sons, USA, 2009, p 213.

4- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 27.

* البيروقراطية: ترجمة للاصطلاح الإنجليزي (BUREAUCRACY)، واشتقت أساسا من كلمة (Kratial) ذات الأصل الاغريقي والتي تعني القوة، مع مرور الزمن انتقلت الكلمة إلى الفرنسية، إلى أن أشتق منها المصطلح المعروف حاليا والذي يتكون من جزئين الأول (BUREAU) وتعني المكتب، والثاني (CRACY) وتعني حكم، على هذا الأساس تصبح كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب أي الحكم عن طريق المكتب.

** (Max Weber): عالم اجتماع ألماني (1864-1920) واسمه الحقيقي كارل ايميل ماكسيميليان (Karl Emil Maximilian) وقد اهتم أيضا بدراسة العلوم السياسية، الاقتصادية وعلم الأديان.

البيروقراطي، وهذه العناصر الثلاث لا تمنح العمال درجة من التمكين في المنظمات التي يعملون فيها، حيث يعتبر هذا النموذج الإداري الذي قدمه (Max Weber) أول نموذج متكامل للمنظمات ويمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية في نظره، وتتمثل خصائص النموذج الأمثل للبيروقراطية في توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا، وهذا ما يعتبر نقطة سلبية في هذا النموذج ولا يتماشى مع فلسفة التمكين القائم على توزيع السلطة بالتساوي على العاملين في المنظمة وعدم حصرها في جهة معينة، كما يجب التنويه إلى خاصية أخرى يقدمها (Max Weber) في نموذجها تتمثل في تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفاً دقيقاً وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة، وتعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة ومحددة سلفاً، اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والاعتماد على نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند إليه الموظفون، حيث لا يتخذون أي خطوة ولا مجال لهم للإبداع أو اقتراح أي فكرة إلا إذا كان لها مستند يعززها وهو ما يعتبر تكبيلاً لفكر الموظفين وتوليد بيئة سلبية لتمكين العاملين، كما لا يسمح نموذج (Max Weber) الإداري البيروقراطي بالعلاقات الشخصية التي يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء، مما لا يترك فرصة لتطوير فرق العمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ومن سلبيات هذا النموذج التكريس المفرط للقواعد والقوانين التي قد تؤدي إلى حالات تكرار الأعمال والقرارات بشكل آلي ومتكرر حتى عند تغيير الشروط وهذا ما أطلق عليه بقسوة البيروقراطية، كذلك فإنه يجعل المديرين وفي علاقاتهم مع الموظفين يعملون بمبدأ "أعمل بما أقول وما هو مكتوب في القواعد ولا تعمل بما تفكر"¹ وقد بين الكثير من الباحثين بأن النظرية البيروقراطية تضع العامل فيما يشبه "القفس الحديدي" وهذا ما لا يدعم فكرة التمكين في إدارة المنظمات.²

لقد تم التطرق إلى النظريات الكلاسيكية على الرغم من عدم اهتمامها بمفهوم التمكين الإداري، وهذا لا ينفي مساهمتها الغير مباشرة في ظهوره، فلولا بروز هذه النظريات لما تم معرفة الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في المنظمة والذي جسده النظريات السلوكية، فمن خلال الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية والتي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن

1-Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **Op.cit**, P 232.

2-Edward L. Bouie, Jr, Ed.D, "The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform", **Mercer Journal of Educational Leadership**, Vol 1, No 1 , Mercer University , USA, 2012, p 9.

الهادف بين الأبعاد المادية والانسانية في الانتاج بشكل خاص، والاهتمام أكثر بالعامل في حد ذاته والذي يعتبر العنصر الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري.

ثانيا: التمكين الإداري والمدرسة السلوكية في الإدارة

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون المنتمون للنظرية الكلاسيكية أفكارا على قدر كبير من الأهمية وكانت وليدة المرحلة والظروف التي ولدت فيها، ومع هذا وجدت هذه المدرسة نفسها عاجزة عن تفسير الكثير من الظواهر الإدارية نظرا لإهمالها الجانب السلوكي للعاملين، ومن المهم في هذا الموضوع أن يتم التنويه إلى ما كتبه العالم الأمريكي المشهور (جو أوين) المتخصص في علم الإدارة في كتابه "وفاة الإدارة الحديثة" أنه في بداية القرن العشرين شهد صعود ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية، حيث توقف البشر رويدا على أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك، كما تلقوا مزيدا من التعليم، وهو ما يعني أن باستطاعتهم القيام بالمزيد، ولكن يتوقعون المزيد أيضا.

من هنا بدأت نظريات أخرى تتخذ منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من ناحية الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الانسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر،¹ وهذا ما لوحظ على النظريات السلوكية ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية التمكين الإداري كما يلي:

1- التمكين الإداري ودراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية (1924-1932):

يمكن إرجاع الجذور الأولى لنظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها (Frederick Taylor)، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الانسان باعتباره كائنا اجتماعيا يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين²، فالمنطلق الرسمي للمدرسة السلوكية هو دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية، ومن أهم رواد هذه النظرية (Elton Mayo)*¹.

1- راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016، ص-ص: 6-7

2- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 01، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

وقد دعت هذه المدرسة إلى إعراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال، وأن يشعرونهم بأنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم.²

وبدأت دراسات هورثون عام 1924 في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل: ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدف متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية،³ ورغم الانتقادات الموجهة إلى دراسات هورثون إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والباحثين إلى التركيز على الجوانب الانسانية وذلك من أجل تحسين الإنتاج، واهتمت بالشعور الانساني وتأثير الفريق على سلوك الفرد، بحيث أن دراسة هورثون اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة الإنتاج من خلال العاملين الغير خاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيضمنهم لاحقا، وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة، وسميت هذه الظاهرة بـ "تأثير هورثون" وساهمت هذه الدراسات بظهور حركة العلاقات الانسانية قبل عام 1950، والتي ترى بأن استخدام العلاقات الجيدة والمعاملة الحسنة سينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج، وحركة العلاقات الانسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي وإشراك وتمكين العاملين.⁴

* **Elton Mayo (1880-1949):** هو باحث ذو جنسية أسترالية، حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في سنة 1922، وعمل أستاذ محاضر في البحث الصناعي في جامعة هارفارد من 1926 إلى 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين الآخرين معهم مجموعة من البحوث أهمها تجارب هورثون.

1- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 129.

3- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 28.

4- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 129.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل التمكين الإداري عن طريق تفويض المزيد من السلطة للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات ما هو إلا مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية وذلك فيما عرف بالإدارة التشاركية (مشاركة العاملين).

2- التمكين الإداري ونظرية الحاجات:

يعتبر (**Abraham Maslow***) رائد هذه النظرية، حيث تقوم هذه النظرية على فكرتين رئيسيتين هما:¹

- لدى الفرد خمس حاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الفرد في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى.

- الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

وقام (ماسلو) بتحديد حاجات الفرد وتصنيفها وترتيبها على شكل هرم مرتبة من القاعدة إلى القمة، وتتمثل هذه الحاجات فيمايلي:²

- **الحاجات الطبيعية:** مثل: الطعام والشراب وغير ذلك، وهي مهمة بدرجة كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط ببقاء الفرد.

- **الحاجة إلى الأمان والطمأنينة:** تتمثل في حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر في الوظيفة، عدم الخوف من المستقبل.

- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة.

- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** ويقصد بها حاجة العامل لتقدير الآخرين له، وذلك للاعتراف بمكانته وأنه غير منبوذ من قبلهم.

- **الحاجة لتحقيق الذات:** تعني إثبات قدرة الفرد على تحقيق الانجازات باستعمال مهاراته التي تثبت وجوده، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الحاجات الإنسانية وأسماها.

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 04، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 108.

* **Abraham Maslow** (1908-1970): هو باحث في علم النفس ذو جنسية أمريكية، يعد من أبرز المفكرين الذين ساعدوا في ايجاد وتطوير حركة العلاقات الإنسانية، اشتهر بنظريته الفريدة والمتمثلة في نظرية الحاجات الإنسانية.

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط 02، منشورات الحلبي الحقوقية، مصر، 2003، ص- ص: 419-420.

إن قيام الفرد بإشباع حاجة معينة، فإنه ينتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، والنقص في الحاجة يشكل حافزا للفرد لإحداث سلوك معين، فمتابعة وتقصي دوافع وحاجات العاملين أدى إلى دراسة قضايا أخرى تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، إثراء العمل، وبعده ظهور مفهوم التمكين الإداري¹.

3- التمكين الإداري ونظرية (X-Y):

مهدت أفكار الباحثان (Abraham Maslow, Elton Mayo) في ظهور نظرية (X-Y)، وقد ساهمت أعمال (Douglas McGregor*) في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة²، ولقد وضع: (Douglas McGregor) أنماطا مثالية حول مفهوم الانسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية، والثانية بافتراضات (Y) الإيجابية³، وتقوم افتراضات (X) على أن الانسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يحب التغيير، أما النظرية (Y) فتقول أن الانسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وبيئة عمله، ويسعى لتحمل المسؤولية⁴. وما يميز نظرية: (Douglas McGregor) أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق التوقعات، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والاشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب النظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالا

1- فطيمة الزهرة عيسات، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2018، ص 08.

*Douglas McGregor (1906-1964): هو باحث أمريكي الجنسية، تحصل على دكتوراه علم النفس في جامعة هارفارد عام 1935، وعمل كمدير في مؤسسة إنتاجية من 1926 إلى 1930، دعا المديرين للاهتمام بحاجات العمال و أطلق نظريتين مختلفتين سماهما نظرية X و Y.

2- Charles M. Carson, "A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y", **Management Decision Journal**, Emerald Group Publishing Limited, Vol 43. No 3, USA, 2005, p 458.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 94.

4 - Matthew Stewart, **Theories X and Y, Revisited**, Oxford leadership journal, shifting the Trajectory of Civilisation , Vol 1, N3, 2010, P 101.

واسعا أمام رؤوسهم نحو الابداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء رؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.¹

وتتفق نظرية (Y) مع مبدأ تمكين العاملين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء رؤوسهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة، وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس النظرية المتشائمة (X).²

4- التمكين الإداري ونظرية العاملين والشخصية الناضجة:

تعتبر نظرية العاملين والشخصية الناضجة من النظريات البارزة في المدرسة السلوكية، والتي كان لها دور فعال في بروز فكر التمكين، ويمكن التفصيل في هاتين النظريتين على النحو الآتي:

4-1- التمكين الإداري ونظرية العاملين: جاءت نظرية العاملين لمفكرها (*) Frederick

(Herzberg)، بحيث ركز على فهم مسببات رضا العامل و معرفة ما الذي يدفع العاملين إلى العمل بمثابة ونشاط أكبر، وتركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام (Herzberg) بدراسة استطلاعية لمئتين من العاملين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سميت الفئة الأولى بالعوامل الدافعية أو المحفزة، التي عندما تتوفر تعطي شعورا إيجابيا لدى الأفراد وشعورهم بالرضا، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في العمل، وسميت الفئة الثانية بالعوامل الوقائية أو الصحية، هذه العوامل ليست محفزات بل أن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، والعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزاً، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز³، وتشمل هذه العوامل: سياسة المنظمة

1- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 32.

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 129.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص- ص: 100-101.

* Frederick Herzberg (1923-2000): هو باحث ذو جنسية أمريكية، تحصل على الدكتوراه في الفيزيولوجيا سنة 1952، ثم بروفيسور في الإدارة الصناعية في جامعة هارفارد سنة 1972، ركز على الجانب الانساني للإدارة، وجاء بنظرية العاملين.

وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، العلاقات بين الأفراد، الأجور وظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية، والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي، وبالتالي عند تظافر العوامل الدافعية والوقائية يسمح للعاملين باستخدام قدراتهم في إنجاز ومواجهة مشكلات العمل دون الرجوع إلى رؤسائهم، وذلك ما يدعم التمكين¹.

وتتبين علاقة التمكين الإداري بهذه النظرية من خلال اهتمام (Herzberg) بطبيعة الحوافز، حيث أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الاثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم، وإعطائهم الفرصة للترقية².

4-2- التمكين الإداري ونظرية الشخصية الناضجة: تعتبر نظرية الشخصية الناضجة لرائدها **Chris Argyris** خطوة مهمة لمفهوم التمكين، بحيث يرى هذا الأخير أن نظريات المدرسة الكلاسيكية تحد من تفكير الأفراد ولا تدع لهم مجالاً كبيراً لإبراز قدراتهم³، وبالتالي هناك تناقض في الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية، بحيث لا تتسجم مع حاجات الأشخاص الناضجين العاملين في المنظمة، ويعد الاتجاه في الإدارة العلمية نحو التخصص وتقسيم العمل يزيد من الكفاءة في الأداء وهذا عندما تحدد المهام بدقة، في حين يرى (Chris) أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل الذي يتطلب المزيد من المرونة وحرية التصرف، ولعل أهم ماتوصل إليه (Chris) في إنقاده لمبدأ وحدة الإدارة التي نادى بها (Fayol) هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف⁴ كما يؤكد (Chris) على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل فيها بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها

1- سامر جلدة، مرجع سابق، ص- ص: 110-111.

2- رامي جمال أندراوس، سالم عادل معاينة، مرجع سابق، ص 132.

3- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص- ص: 60-61.

Chris Argyris (1923-2013): هو باحث ذو جنسية أمريكية، تحصل على الدكتوراه في الفيزيولوجيا سنة 1952، ثم بروفيسور في الإدارة الصناعية في جامعة هارفارد سنة 1972، ركز على الجانب الإنساني للإدارة، وجاء بنظرية الشخصية الناضجة.

4- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 65.

على جميع السلطات بشكل مركزي، والحل من وجهة نظر (chris) هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم، ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

ومن الملاحظ أن (chris) أشار إلى التمكين الإداري، ولكن لم يستخدم هذا المفهوم بشكل حرفي ومحدد في ذلك الوقت، ومن هنا يمكن القول أن اتجاهات المدرسة السلوكية أشارت لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، كما كان لها الدور الفعال في ظهور توجهات حديثة لهذا المفهوم.

ثالثاً: التمكين الإداري والمدرسة الحديثة في الإدارة

بينما كانت المفاهيم الإدارية الكلاسيكية تتجاهل مفهوم التمكين الإداري، حيث لم تعترف بالجانب الإنساني للعمال وتعتبرهم مثل الآلة وتتعامل معهم مثل باقي عناصر الإنتاج، أتت المدرسة السلوكية لتبين وتؤكد على الجانب الإنساني السلوكي والاجتماعي لدى العاملين، مما أدى إلى توفير الأرضية النظرية والتطبيقية الخصبة لظهور مفهوم التمكين الإداري، وهذا ما تدعم به الفكر الإداري المعاصر الذي اهتم بشكل خاص بهذا الموضوع، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث عن مواضيع مثل: التمكين والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، ومن أهم النظريات الإدارية الحديثة التي ساهمت في تطور مفهوم التمكين الإداري ما يلي:

1- التمكين الإداري ونظرية النظم:

لقد تطورت نظرية النظم الإدارية خلال سنة 1970، وتعتبر من أبرز نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة، تنسب هذه النظرية إلى العالم البيولوجي (*Ludwing Von Bertalanffy)، والفكرة الرئيسية لهذه النظرية اعتمادها على مفهوم النظام، حيث تعتبر النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنها تتألف

1- محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص - ص: 38 - 39.

من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة تتأثر ببعضها البعض، كما أنها تؤثر في المؤسسة ككل، ويوجد نوعين من الأنظمة هما:¹

- **النظام المغلق:** هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة.
- **النظام المفتوح:** هو ذلك النظام الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة، فالمؤسسة عبارة عن نظام ديناميكي يقوم على التفاعل مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية، تعمل على انسياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، وبناءا عليه تتكون المؤسسة كنظام من العناصر الآتية:
- **المدخلات:** عبارة عن مجموعة من العناصر التي تدخل في العملية الانتاجية كالمواد الأولية، المعلومات، وغير ذلك.
- **العمليات:** هي كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** هي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الانتاجية شكل منتج أو خدمة.
- **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المؤسسة والبيئة والعكس.

وهذه النظرية ساهمت في تطوير نظرية التمكين الإداري من خلال تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً 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 بعض²، 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 المتمسك بالمعرفة والقادر على المبادرة والابداع

1- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط 02، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان، 2008، ص 51.

***Ludwing Von Bertalanffy**: هو باحث بيولوجي ذو جنسية أمريكية، صاحب كتاب "النظرية العامة للنظم"، أسس جمعية علم الأنظمة العامة، وقد تم تطوير نظريته التي سميت بنظرية النظم في علم الأحياء في السيتينيات من القرن العشرين، وهذه من قبل علماء الادارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الادارة.

2-Johann P, M, Howard E, A, Daniel L, "Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium :A Symposium on the State of the Art and Opportunities for Future Research", **Journal of Management Inquiry**, sage, Publications, Vol 12 ,No 1, 2003, P 303.

والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.¹

2- التمكين الإداري والنظرية الموقفية:

مهدّ مدخل النظم لظهور النظرية الموقفية (الظرفية)، حيث تؤكد هذه النظرية عدم وجود طريقة مثلى يمكن استخدامها في جميع المواقف أو الظروف²، وبالتالي فهي تشجع المديرين على تحليل وفهم الاختلافات بين الظروف المختلفة واختيار أنسب الحلول³.

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة و يحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب منظمة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو الثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.⁴

1- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص- ص: 33-34.

2- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة: بين النظرية والتطبيق، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 44.

3- أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 01، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2005، ص 53.

4- محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص- ص: 40-41.

بيتر إف دراكر * (1909-2005): كاتب إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، أجمع الكل على أنه الأب الروحي للإدارة، متحصل على الدكتوراه من جامعة البوليتكنيك في كاليفورنيا سنة 1990، درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً، وحصل على وسام الحرية الرئاسي سنة 2002،

من خلال ما سبق تبين أن هذه النظرية أكدت على دور وفعالية الإدارة طبقاً لنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة، وبالتالي فقد ساعدت أفكارها في ظهور مفهوم التمكين الإداري، وذلك من خلال دورها في توفير المناخ المناسب للمشاركة والتشاور عند إحداث أي تغيير في المنظمة.

3- التمكين الإداري والنظريات الحديثة الأخرى:

3-1- التمكين الإداري ونظرية الإدارة بالأهداف:

في سنة 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب "ممارسة الإدارة" لمؤلفه (بيتر إف دراكر*)، والذي اقترح فيه مفهوم جديد ومدخل تسييري يسمى بالإدارة بالأهداف¹، وقد بين ضرورة تبني المنظمة فريقاً حقيقياً ومزج جهود الأفراد في جهد عام ومشترك، مما يدفع كل فرد في المنظمة إلى المساهمة بشيء وفكرة مختلفة عن الآخرين، بحيث توجه كل هذه المساهمات نحو هدف واحد، وقد بين (دراكر) ضرورة توجيه كل العاملين بالمنظمات باتجاه الهدف الكلي للمنظمة، وركز أيضاً على أهمية تركيز المديرين على تحقيق نجاح الكل.²

من خلال ما سبق تبين أن نظرية الإدارة بالأهداف تقوم على إشراك المديرين والعاملين في وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج والعمل على تحقيقها، ومن أهم إسهامات الإدارة بالأهداف كما بين (دراكر) هو أنها تمكن من استبدال الإدارة بالهيمنة بالإدارة الذاتية، من خلال التركيز على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف، وفي الوقت نفسه التركيز على توجيه الرؤى والجهود لبناء فرق العمل، والتوفيق بين أهداف الفرد والهدف العام للمنظمة، وهو ما يمثل مساهمة في زيادة تمكين العاملين.³

3-2- التمكين الإداري ونظرية (Z):

النظرية (Z) نظرية يابانية أمريكية قدمها (William Ouchi*) عام 1981 تطبيقاً للنموذج الإداري الياباني في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية

1- محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط 01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 9.

2- بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، ط 01، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2013، ص 148.

3- المرجع نفسه، ص 159

* William Ouchi (1943- إلى يومنا هذا): باحث ياباني الجنسية، تحصل على دكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة شيكاغو عام 1972، ويعتبر أستاذ الإدارة اليابانية في جامعة كاليفورنيا منذ عام 1979 حتى الآن، وألف كتابه الشهير تحت عنوان "نظرية Z" سنة 1981.

للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.¹ وقد أكد (Ouchi) في نظريته على ضرورة أن تقوم المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق، وزيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، وهي وسيلة من وسائل تمكين العاملين،² بل قد أقر الكثير من الباحثين إلى الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير تمكين العاملين خصوصاً والموارد البشرية عموماً من خلال تطوير المشاركة في اتخاذ وصنع القرار.³

3-3- التمكين الإداري ونظرية اتخاذ القرارات:

إن نظرية اتخاذ القرارات لراندها (Herbert Simon*) تركز على القرارات الإدارية باعتبارها العمل الحقيقي للمدير، حيث تهتم بالوصول إلى القرار الرشيد عن طريق المفاضلة بين البدائل المختلفة، ولقد توسعت هذه النظرية في دراسة عملية اتخاذ القرارات ودراسة وتقييم البدائل مع ضرورة توفير المعلومات المختلفة والتشجيع على العمل بروح الفريق والمشاركة والتفويض.⁴

3-4- التمكين الإداري ومفهوم الجودة الشاملة:

لقد شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، فركزت أدبيات الإدارة على موضوع التمكين الإداري بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة،⁵ ويعد كل من (إدوارد ديمينج وجوزيف جوران وكارو اشيكافا وفيليب كروسبي) من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، الذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة، من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة

1- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 35.

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 132.

3- Nick Nykodym and Others, **Employee Empowerment**, Empowerment in Organizations Journal, MCB University Press, Vol 2, No 3, 1994, P46.

4- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص 35.

* Herbert Simon (1916-2001): باحث اقتصادي أمريكي من أصل ألماني، تحصل على شهادة في الهندسة بألمانيا وكان المصمم والمخترع لبعض الأجهزة لمراقبة المعدات الكهربائية، درس الاقتصاد وعمل مع فريق بحث في جامعة كاليفورنيا ببيركلي بالترتيب مع جامعة شيكاغو من 1939 إلى 1942، له عدة جوائز، جاء بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية.

5- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 35.

في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والجراءات المناسبة لحل المشكلات وتجنب العقبات وهذا ما يتيح أسلوب التمكين الإداري.¹

3-5- التمكين الإداري ومفهوم المنظمة المتعلمة (بيتر سينغ، 1990):

تعرف المنظمة المتعلمة (Learning Organization) على أنها نوع من المنظمات التي لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين، ما يمكنهم من اكتساب مهارات التحليل وبناء الأطر النظرية والبناءات العلمية، بحيث يعد هذا النوع من المنظمات نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية ترتكز على التمكين، وعلى تحول دور المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل والتشجيع على التعلم والتعاون، والمشاركة في صنع القرارات، وتعتبر هذه النظرية من بين أهم النظريات الحديثة التي تعزز وتستثمر فكر التمكين بغرض التطوير والتحسين المستمر في المنظمة.²

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه نحو إدارة المورد البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية بعد أن تجاهلته المفاهيم التقليدية الكلاسيكية.

المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري

إن مدخل التمكين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والتواصل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، ونظرا إلى هذه الأهمية فقد تعددت الاتجاهات الفكرية التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، كما قدمت الدراسات والبحوث أطرا تحليلية متعددة لهذا المفهوم تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن أهداف بحوثهم.

أولا: التمكين الإداري بوصفه فلسفة منظمية جديدة

إذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وقد أشير إلى فلسفة المنظمة كونها عقدا ضمنا بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء ويوجههم إلى كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات تعتمد على فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة

1- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 6، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 2006، ص87

2- Alexiou, A, A tale of the field: Reading power and gender in the learning organization, Studies in Continuing education, Vol 27, Issue 1, 2005, p-p: 17-18.

على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، والفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية، وهذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية والقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق كذلك للموارد كيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة، أما الفلسفة الثانية فتقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح، فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء، وتعد الأخطاء وفق هذه الفلسفة دروساً وفرصاً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والابداع،¹ حيث يشكل التمكين الإداري ما يلي:²

- أ. امتداد لمفهوم الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج.
- ب. امتداد وتطور طبيعي لتفويض السلطة، لكن له صفة الاستمرار لوقت أكبر إذا ثبت صلاحية الشخص الممكن، أما التفويض فهو عملية وقتية وليست دائمة.
- ت. مفهوم يتناسب مع النمط الديمقراطي للقيادة والإدارة في المنظمات المختلفة.
- ث. مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة.

ثانياً: التمكين الإداري بوصفه إيديولوجية إدارية

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

وقد أحدثت التغيرات البيئية وخاصة ثورة الاتصالات، في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين، وبذلك فإن التمكين الإداري

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

2- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 170.

هو واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، ومن بين الأسباب التي دفعت المنظمات للتغيير، المنافسة الشديدة وضغوط البيئة الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية، ويزداد التمكين الإداري قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم، ما يزيد من روح المبادرة والاصرار لديهم على أداء المهمات، بالإضافة إلى تشجيع الموظف ومكافأته وتحفيزه لإطلاق روح المبادرة والابداع عبر تحريره من القيود.¹

ثالثاً: التمكين الإداري بوصفه استراتيجية إدارية

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين الإداري أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال ما يلي:²

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين الإداري، حيث أن هذا الأخير لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين، ولكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين.

1- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، 2008، ص 07 . بتصرف.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص- ص: 21- 22

المطلب الثالث: مداخل التمكين الإداري.

قدمت الدراسات والبحوث أطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن أهداف بحوثهم، لذلك فقد تباينت مداخل دراسة التمكين الإداري بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين الإداري ومعرفة مدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل مضمونه، وسنحاول تلخيص أهم هذه المداخل فيما يلي:¹

أولاً: المدخل التنظيمي

إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة، وأن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا يقودها إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، كذلك فإن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوما مركزيا بالنسبة للمدراء الراغبين في تحسين أداء منظماتهم، وأن المنظمة الناجحة تسعى دائما إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن.

ثانياً: المدخل النفسي

إن تمكين العاملين بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية لهم وسلوكهم الواضح أو التعبيري أو كليهما، وأن هذه الصيغة من التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهري، ذلك لأن الحالة النفسية للعاملين مهمة جدا في عملية التمكين.

ثالثاً: المدخل العلاقائي (الترابطي)

حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع السلطة بين الأفراد في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن التمكين العلاقائي هو عملية معالجة سيروية عملية اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأدنى، بالإضافة إلى كونها ميكانيكية، حيث تمثل الاعتقاد القائل بأن التمكين يحدث عند مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن نفس الهرمية الإدارية.

رابعاً: المدخل الدافعي

المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه عملية التمكين بأنها عملية تقتضي أن يكون القادة في المنظمة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد، والتي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد

1- راضية عروف، مرجع سابق، ص- ص: 25- 26

لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي: المنصب والخصائص الشخصية والخبرة والفرصة، وذلك للوصول إلى المعرفة المتخصصة، ويشترط توفر هذه المصادر لبناء الكفاءة الذاتية والاستقلالية والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.

خامسا: التمكين الداخلي (الذاتي)

وأطلق عليه مصطلح التمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل تمكنه من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الأنية ووضع الحلول الفعالة بما يعود على المنظمة وعليهم بالمنافع.

سادسا: التمكين الخارجي

وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة، التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم بالشكل الصحيح.

المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري

سأحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

أولاً: نموذج (CONGER & KANUNGO, 1988)

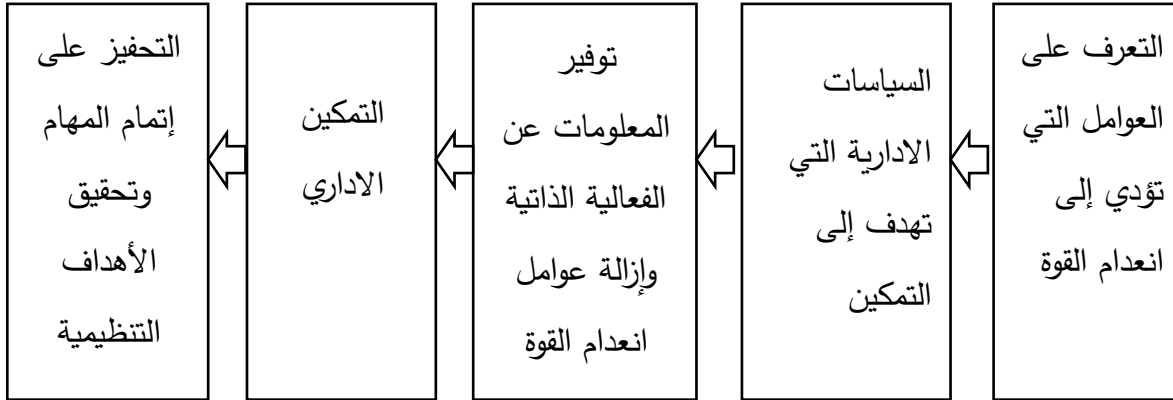
يهتم نموذج (CONGER & KANUNGO, 1988) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما افترض النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:¹

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة.
 - الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:
- أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه العوامل موضحة في الشكل رقم (05) وتم تقسيمها كما يلي:

1-Jay A. CONGER, "Leadership: The Art Of Empowering Others", The academy Of Management Executive, Vol 3, N°.1, 1989, P 17.

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الاجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.
- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة معرفة الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الاجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، إضافة الى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.
- ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.
- ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- ج- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.
- د- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- هـ - التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر لدى الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة، والشكل رقم (04) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية.

الشكل رقم (04): خطوات التمكين كعملية إدارية



Source : Jay A. CONGER, OP.Cit, P 471.

يتضح من خلال الشكل رقم (04) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، بعدها ولتسهيل عملية التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعيمه بالتحفيز من أجل إتمام المهام وتحقيق الأهداف.

ثانيا: نموذج (TOMAS & VELTHOUSE)

وضع كل من (TOMAS & VELTHOUSE) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربعة أبعاد وست خطوات، ويتضمن مفهوم التمكين الإداري في هذا النموذج انطلاقه من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي اعتمدها في دراسته، وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل (05) حيث نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث أن: الخطوة الأولى هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتقويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت)، والتي تساعد في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة الثانية، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة الثالثة، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا، أما الخطوة الرابعة فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة، والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل رقم (05) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2،4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، أما الخطوة الخامسة

المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعنى بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها فهناك ثلاثة أنماط هي:¹

1- نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول الى استنتاج بعض المؤشرات.

2- نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

3- نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول اجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

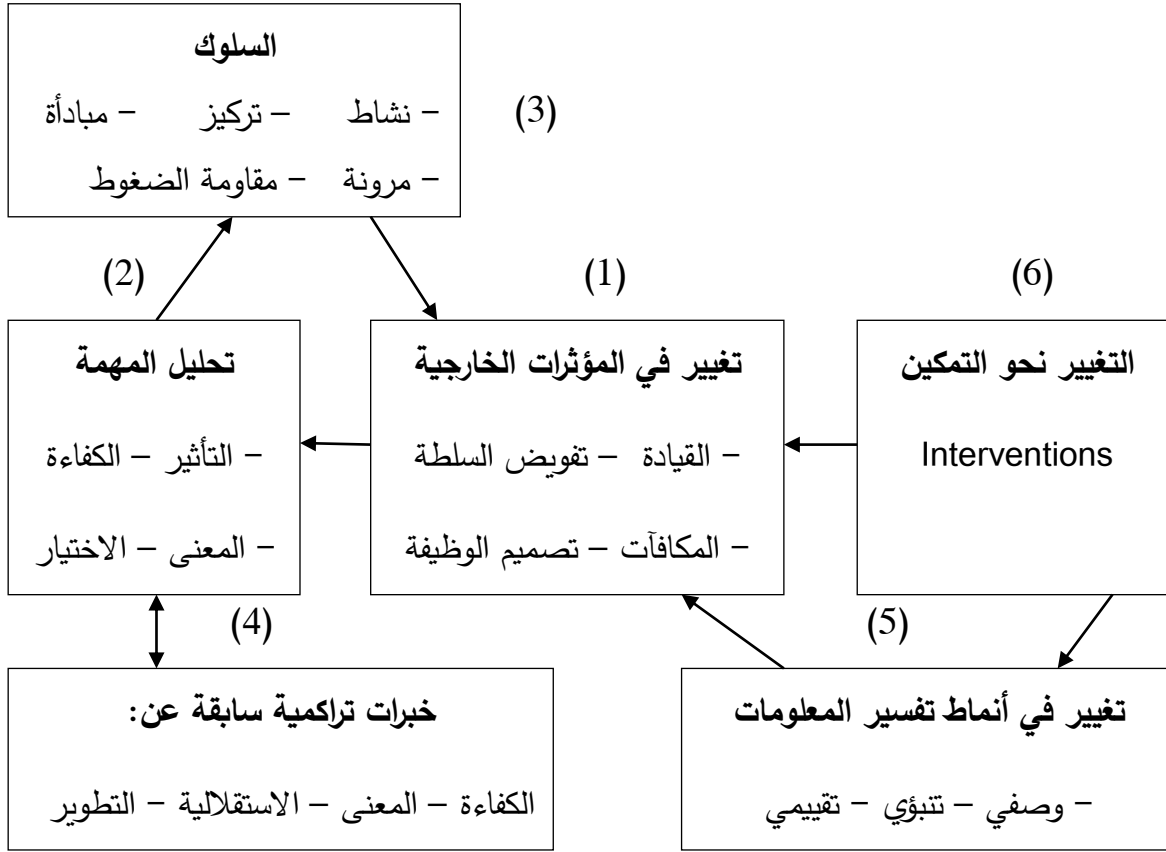
يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما جدا في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين، أما الخطوة السادسة فهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.²

ونرى أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق (CONGER & KANUNGO)، كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كممارسة إدارية تطبقها المؤسسة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

1-Thomas W. Kenneth & Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". Academy Of Management Review, Vol 15, N° 4, 1990, P 666.

2 -Thomas W. Kenneth & Betty A. Velthouse, OP.Cit, P 666

الشكل رقم (05): النموذج المعرفي للتمكين



Source: Thomas W. Kenneth & Betty A. Velthouse, OP.Cit, P 666.

ثالثاً: نموذج (SPREITZER,1995)

يعتمد نموذج (SPREITZER,1995) على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:¹

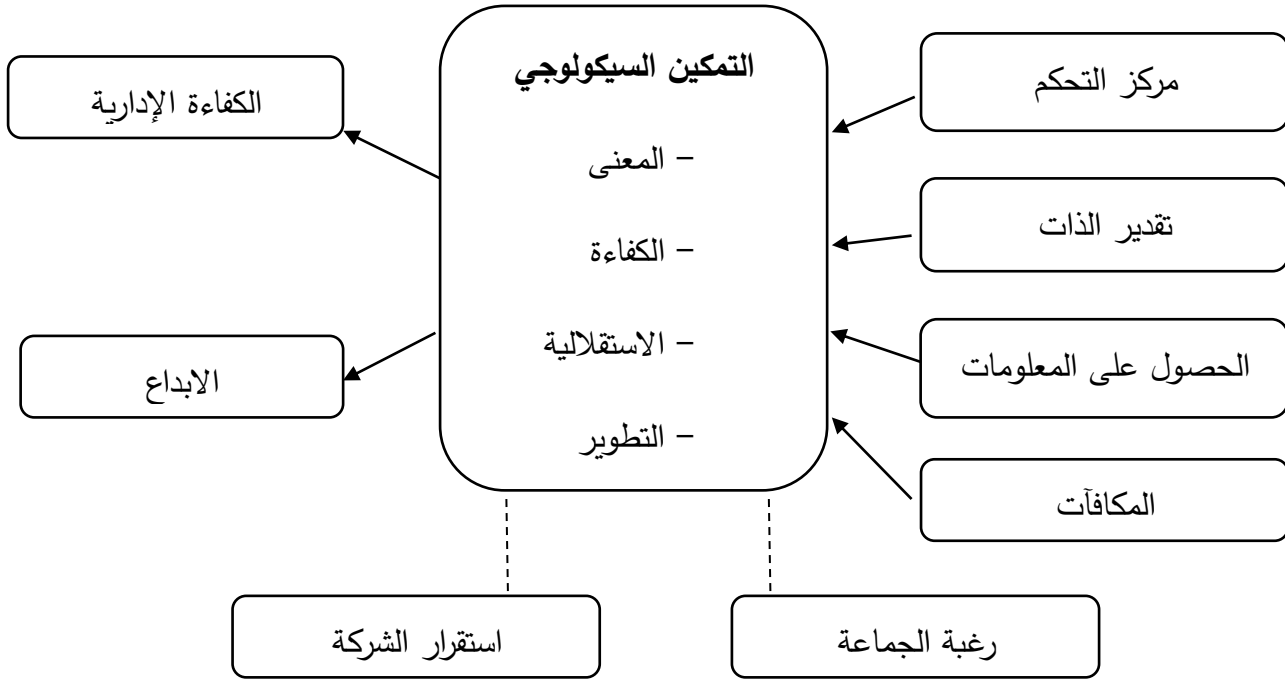
أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها أنموذج كل من (THOMAS & VELTHOUSE) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية)، كما أن التمكين حسب هذا الأنموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والابداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة، والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

1-Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Work Place:Dimensions , Measurement And Validation",Academy Of Management Journal,Vol 38, N°5 ,1995 , P 1445.

الشكل رقم (06): التمكين كعملية إدراكية



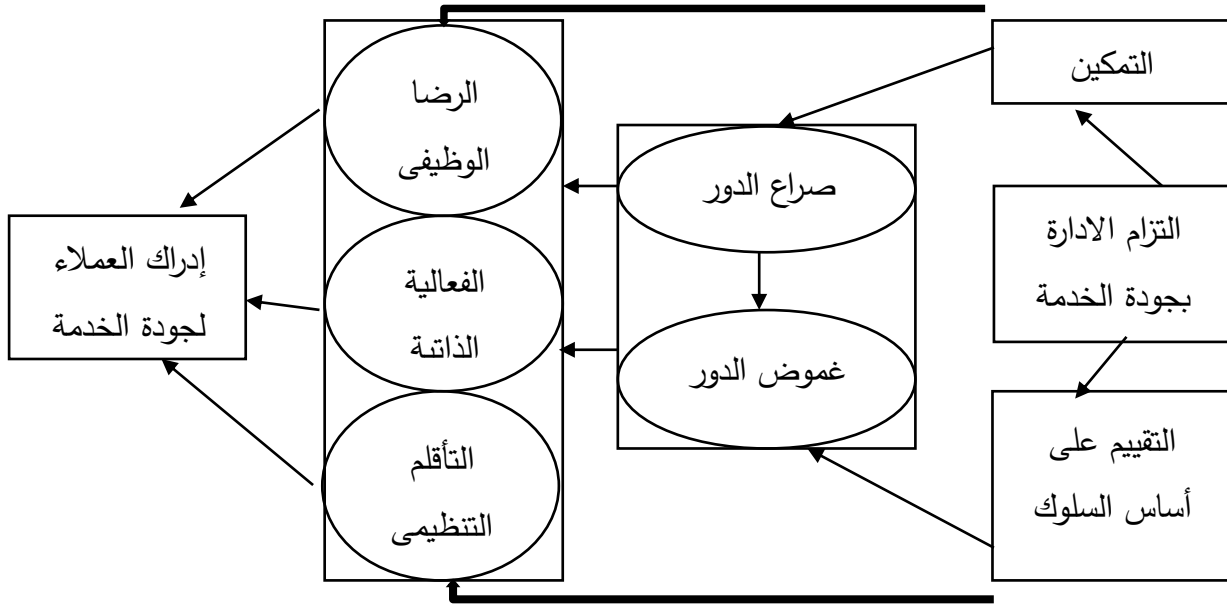
Source : Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions , Measurement And Validation", Academy Of Management Journal, Vol 38, N°5 ,1995, P 1445.

رابعاً: نموذج (HARTLINE & FERRELL, 1996)

يقوم نموذج (HARTLINE & FERRELL, 1996) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول لتحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن، كما هو موضح في الشكل رقم (07):¹

1-Michael D.Hartline & O.C. Ferrell, "The Management of Customer -Contact Service Employees : An Empirical Investigation", **Journal Of Marketing**, Vol 60, October 1996, p 52.

الشكل رقم (07): نموذج تمكين العاملين (HARTLINE & FERRELL, 1996)



Source: Michael D.Hartline & O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996, P 54.

يتضح لنا من الشكل رقم (07) أن استخدام أسلوب التمكين الإداري والتقييم السلوكي يؤدي إلى:¹

1- تخفيض غموض وصراع الدور الذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية.

2- ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم.

3- انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

خامسا: نموذج (DAVIS, 2001)

اقترح (DAVIS) من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري نمودجا يتكون من عشرة طرق يمكن

للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم وهي:²

1 -Michael D.Hartline & O.C. Ferrell, **op.cit**, p 57

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص- ص:158-159

- 1- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل، وهذا ما يشعره بامتلاكه للوظيفة، مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين دون صلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محدد فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
- 3- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الامكانيات القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية والموضوعية وأن تكون ذات مستوى عال.
- 4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- 5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.
- 6- **التمكين من خلال التغذية الراجعة (العكسية):** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام في التمكين، إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح يجب أن يكون هو والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من الطرفين).
- 7- **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.
- 8- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات والمدير له دور هام في ذلك من خلال إظهار تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- 9- **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير بموظفيه، فإن ذلك يؤدي إلى تركيز الموظف جهوده في أداء العمل، بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- 10- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى، أي السماح بمبدأ المخاطرة الذي يؤدي إلى النجاح

والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علماً أن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

سادساً: نموذج: (Ford and Fottler)

ويقترح هذا النموذج العديد من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات وهي:¹

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

حيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أو لرفع مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاجية أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كان السبب أو الأسباب فإن شرح 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، ويحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين بالمنظمة وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين الإداري.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين

قبل تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرون والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

العاملون 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 تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.

1- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لابد أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير 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 تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشاكل، والاتصال وإدارة الصراع و العمل مع فرق العمل والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين

لابد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهات المنظمة.

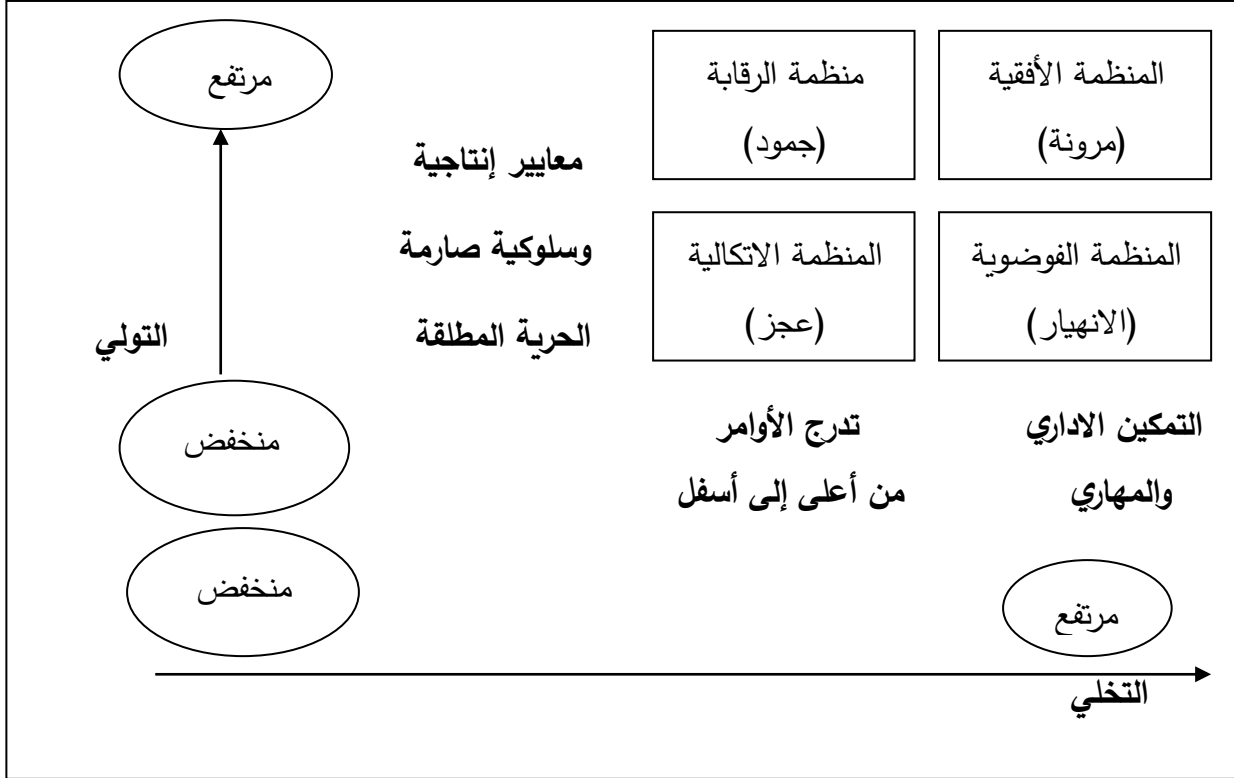
- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت قصير، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيؤدي إلى التغيير، فإنه يمكن توقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

سابعاً: نموذج التمكين التدريجي (Spector, 1996)

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم (Spector) نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج (Spector) لتمكين العاملين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص35.

يوضح الشكل رقم (08) أعلاه قاعدة التولي والتخلي في تطبيق تمكين العاملين، قاعدة التولي تتم من خلال التحديد الدقيق للأطر الاستراتيجية والأهداف العامة لعمل المنظمة، حيث يستلزم التحول نحو تطبيق تمكين العاملين بأن تكون المنظمة صارمة حيال تحديد أهدافها وتحديد اختصاصات العاملين، بحيث تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، أما قاعدة التخلي فيقصد بها تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال، بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إدارياً، أي جعلهم قادرين على اتخاذ القرارات من خلال توفير الموارد اللازمة لأعمالهم في إطار من الثقة والاعتماد على الذات.¹

1- عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص- ص: 31- 36.

ثامنا: نموذج الخطوات الثلاث (Ranolphs)

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية، غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، وما يميز هذا النموذج تركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك المنظمة التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعليم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدتهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.¹

تاسعا: نموذج (Tompeters)

قدم (Tompeters) نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين أساسيين هما: إشراك الأفراد في كل شئ (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح (Tompeters) بتوفير العوامل المساعدة الآتية:²

- حسن الاستماع إلى العاملين.
- تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم.
- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين.
- الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب.
- توفير نظم الأجور المحفزة.

1-<https://elearning.univ-msila.dz/Moodle/mod/resource/view.php?id=63460,28/08/2021,22:30>

2- لطيفة برني. مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة رغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إليهم، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى ولو اختلفت آراؤهم وتضاربت مع آراء المديرين، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح (Tompeters) بالتخلص من المعوقات الآتية:¹

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

عاشرا: نموذج (Bayerlien & Harris)

قدم كل من (Bayerlien & Harris) هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة، ويقصد بها في النموذج ما يلي:²

- **السلطة:** وهي إعطاء العاملين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات.

- **المساءلة:** وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

- **القدرة:** هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

وقد تم تلخيص نماذج التمكين الإداري في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نماذج التمكين الإداري والفروقات فيما بينها

اسم النموذج	المدخلات	المخرجات	المميزات	العيوب	الجوانب المشتركة
نموذج CONGER &	حصر العوامل المؤدية إلى انعدام	التمكين والتحفيز.	يعبر التمكين عن	- تجميع العوامل	- العمل وفق خطوات محددة

1- المرجع نفسه، ص 56.

2- محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، رسالة دكتوراه (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 105.

وواضحة. - التركيز على تنمية العنصر البشري.	السلبية ودرجة تأثيرها. - تجاهل التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.	تفويض القوة		القوة: البيروقراطية، ضعف نظم الاتصالات، المركزية، نمطية التسيير الإداري.	KANUNGO
- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على تنمية العنصر البشري.	- تجاهل التحفيز. - عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين الإداري.	- تناول التمكين كعملية أدراكية وليس كسياسة إدارية. - الاهتمام بالاتصال وتفسير المعلومات كمتغيرات تؤثر على التمكين.	تغيير سلوكيات العاملين وتحقيق التمكين.	حصر متطلبات التغيير الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المهمة وأثرها على سلوك العاملين.	نموذج THOMAS & VELTHOUSE
- العمل وفق	عدم	جذب انتباه	تحقيق	حصر العوامل	نموذج

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

SPREITZER	الشخصية التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين.	الكفاءة الإدارية، وتحقيق الابداع الإداري وتحقيق التمكين.	العاملين إلى أهمية عملية التمكين.	الاهتمام برفع قدرات ومهارات وخبرات العاملين.	خطوات محددة وواضحة. - التركيز على تنمية العنصر البشري.
نموذج HARTLINE & FERRELL	إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية، وتحقيق التوازن الوظيفي وزيادة الفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التحفيز وجودة وإتقان أدوات العمل.	إدراك العملاء لجودة الخدمة.	- اعتبار التمكين وسيط ضمن منظومة شاملة لتحقيق الجودة. - الاعتماد على خبرات العاملين. - الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي.	- الاهتمام بالسلوكيات على حساب جودة الإنتاج. - عدم الاهتمام بالتغذية الراجعة. - عدم وضع معايير لجودة الخدمات.	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على تنمية العنصر البشري.
نموذج DAVIS	إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية والتخلي عن الأساليب التقليدية، ودعم	تطوير مستويات الأداء وزيادة	- البساطة والوضوح. - طرح خطوات	تجاهل التعليم المستمر كوسيلة	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على

المشاركة في اتخاذ القرارات.	الرضا الوظيفي، والوصول إلى التمكن التدريجي.	إدارية محددة وقابلة للتطبيق. - بناء ثقة تنظيمية مرنة. - تحسين المناخ التنظيمي.	لتطوير قدرات العاملين وتحسين مستويات الأداء.	العنصر البشري.
حصر المدخلات السلوكية التي تتعلق بالمديرين، والمدخلات الإدارية المتعلقة بتحديد نوعية القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.	- تنمية الولاء التنظيمي عن طريق المكافآت و التقدير. - التعرف على أسباب التغيير و بالتالي تحقيق التمكن.	- الاهتمام بالتحفيز والتركيز على تكوين فرق العمل والتدريب - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	استعجال النتائج المتعلقة بالتمكين، وتجاهل مقاومة التغيير	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على العنصر البشري.
نموذج التمكن التدريجي spectory	- تقوم الادارة بتولي مسؤولياتها الاستراتيجية،	- الانتقال التدريجي من	التمكين عملية تدريجية	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

	ويتولى العاملین تحديد الأهداف المنوطة بهم.	المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة.	للعاملين. - التركيز على بناء فرق العمل والثقة بين العاملين.	تستغرق وقتاً كافياً لتطبيقه.	- التركيز على العنصر البشري.
نموذج الخطوات الثلاث Ranolphs	- إتاحة فرص المشاركة في المعلومات وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين.	- التمكين عملية متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.	- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وتوفير فرص التدريب. - مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي. - التركيز على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي.	- صعوبة التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكن.	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على العنصر البشري.
نموذج Tompeters	- يقوم التمكين على مشاركة العاملين ومساهمتهم بأرائهم	- الرغبة في تطبيق التمكين من	- الاهتمام بعملية استقطاب	- الهياكل التنظيمية الجامدة	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

وأفكارهم في أعمال المنظمة. -استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.	خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة.	الأفراد وتقدير جهودهم. - الاهتمام بالتدريب وتوفير نظم الأجور المحفزة.	والمعقدة. -القواعد البيروقراطية والشروط المهنية. -عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.	- التركيز على العنصر البشري.
نموذج Bayerlien & Harris - حصر المكونات الأساسية الثلاثة: السلطة والمساءلة القدرة، والتي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين.	- تحقيق التمكين من خلال توفر السلطة والمساءلة والقدرة.	- تحمل العاملين المسؤولية والسلطة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. -امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار.	- تجاهل التدريب والتحفيز. - عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين.	- العمل وفق خطوات محددة وواضحة. - التركيز على تنمية العنصر البشري.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على أدبيات الدراسة.

المبحث الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري عملية إدارية هادفة وواعية تقوم على التخطيط المنطقي وعلى الأسلوب العلمي الذي يخضع لقوانين النظرية الإدارية، ويقر الباحثون في مجال الموارد البشرية إلى أن التمكين الإداري مفهوم تنظيمي يقوم على مجموعة من الأبعاد والمستويات والمراحل وخطوات لتنفيذه، حيث يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد أسلوب ومستوى إداري فعال ذو جودة داخل المنظمة، وذلك من خلال إفراح المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا لخدمة المنظمة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تبني مجموعة من الركائز سيتم التعرض لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري وركائزه ومستوياته

في هذا المطلب سنتطرق إلى أثر التمكين الإداري على المنظمة، وذلك من خلال معرفة أساليبه المتنوعة والركائز التي يقوم عليها ومستوياته، وذلك من خلال إيجاد أسلوب ومستوى إداري جديد داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

أولاً: أساليب التمكين الإداري

تختلف أساليب التمكين الإداري وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، وقد تطرقت الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب حول التمكين منها:¹

1- الأساليب الهيكلية:

إن المنظمة التمكنية يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك يسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين ويمكن تطبيق التمكين على مستوى فريق العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية وأن يكون لها قائد ممتاز.
- أن تقوم الوحدة الأساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.
- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.

1- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 33.

- أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، حل المشاكل والتقييم لعمليات الفريق.

وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين الجماعي للفريق يعطي له دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء وتحقيق قيمة مضافة ناتجة عن تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يساهم في القرار الجماعي بدلاً من القرار الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

2- أسلوب القيادة الذكية:

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

3- أسلوب تمكين الأفراد:

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

4- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي،

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً، مما يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، إن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (**Flat Structures**) بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

5- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "**Edward Deming**" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من تلقي الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

6- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل: الثقة، المعرفة، المهارة، المعلوماتية، الدعم، الحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.

ثانيا: ركائز التمكين الإداري

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة، وتشمل أربع مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى، وأهم هذه المقومات ذكرها كل من (Bowen & Lawler. 1992,1995): فيما يلي:¹

1- المعرفة والمهارة:

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة من مديري ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة (knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

2- الاتصال وتدفق المعلومات:

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المنظمة، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل والمستهلكين.

1-Bowen. D. E & Lawler, E.E," The Empowerment of Service workers : what, why, How, and when", **Sloan management Review**, Vol 33, N°3, Spring, 1992, p-p 32.

3- الثقة:

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم أو اهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم.

4- الحوافز المادية والمعنوية:

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المنظمات، والعامل الرابع يعتبر مكملا للعوامل السابقة.

فالتمكن الإداري يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وبالرغم أن هذه الأمور قد تكون في حد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وتشعرهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية.¹

ثالثا: مستويات التمكين الإداري

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن العملية الحيوية لمنظماتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

وينقسم التمكين الإداري إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة، وتم تقسيم التمكين الإداري إلى المستويات الآتية:²

1- المستوى الأدنى:

يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

1- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 96.

2- إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 445.

2- المستوى المتوسط:

ويظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات ومنها:

2-1- دوائر الجودة (Quality Circles): تندرج تحت مظلة هذا المستوى دوائر الجودة و هي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضعة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، واقتراح الحلول للإدارة، ومراقبة تطبيق الحلول ونتائجها في موقع عملهم، وقد حظيت دوائر الجودة بأعلى درجات الرواج في الثمانينات، ولكن العديد منها راح يتحول منذ ذلك الحين إلى فرق عمل ذاتية التوجيه، وقدمت تكنولوجيا الحاسوب وسيلة لشكل مماثل من التمكين بين العاملين في مجال المعلومات وهي تدعى مجتمعات الممارسة وهي مجموعات من الأفراد تتشكل بشكل غير رسمي، من خلال الاهتمامات والممارسات، وشجعت بعض الشركات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملا في أن تساهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل.

2-2- برامج اقتسام المكاسب (Gain Sharing): وتندرج ضمن المستوى المتوسط أيضا لتمكين العاملين وتقوم هذه البرامج باحتساب الادخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافأة ذاتها لجميع أعضاء الفريق من خلال احتساب صيغة محددة سلفا، ويعتبر تمكين العاملين عنصرا أساسيا في نجاح برامج اقتسام المكاسب، وذلك لأن ادخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون.

2-3- إدارة الكتاب المفتوح (Open Book): مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل على إقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح أفكار من شأنها أن تحسن هذه النتائج المالية، وغالبا ما يكون ذلك مرتبطا بخطة لاقتسام المكاسب أو توزيع الأسهم على العاملين.

3- المستوى الأعلى:

يظهر المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يتمكن العاملون من المشاركة العالية في عملية صنع القرارات، ومن مظلات هذا المستوى:

3-1- المشاركة العالية: وفي هذا السياق نجد العاملين يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

3-2- فرق العمل ذاتية التوجيه أو الموجهة ذاتيا: تقوم بعدة مهام وتعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام، وعلى الرغم من أنها تختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن معظمها يشتمل على الخصائص التالية:

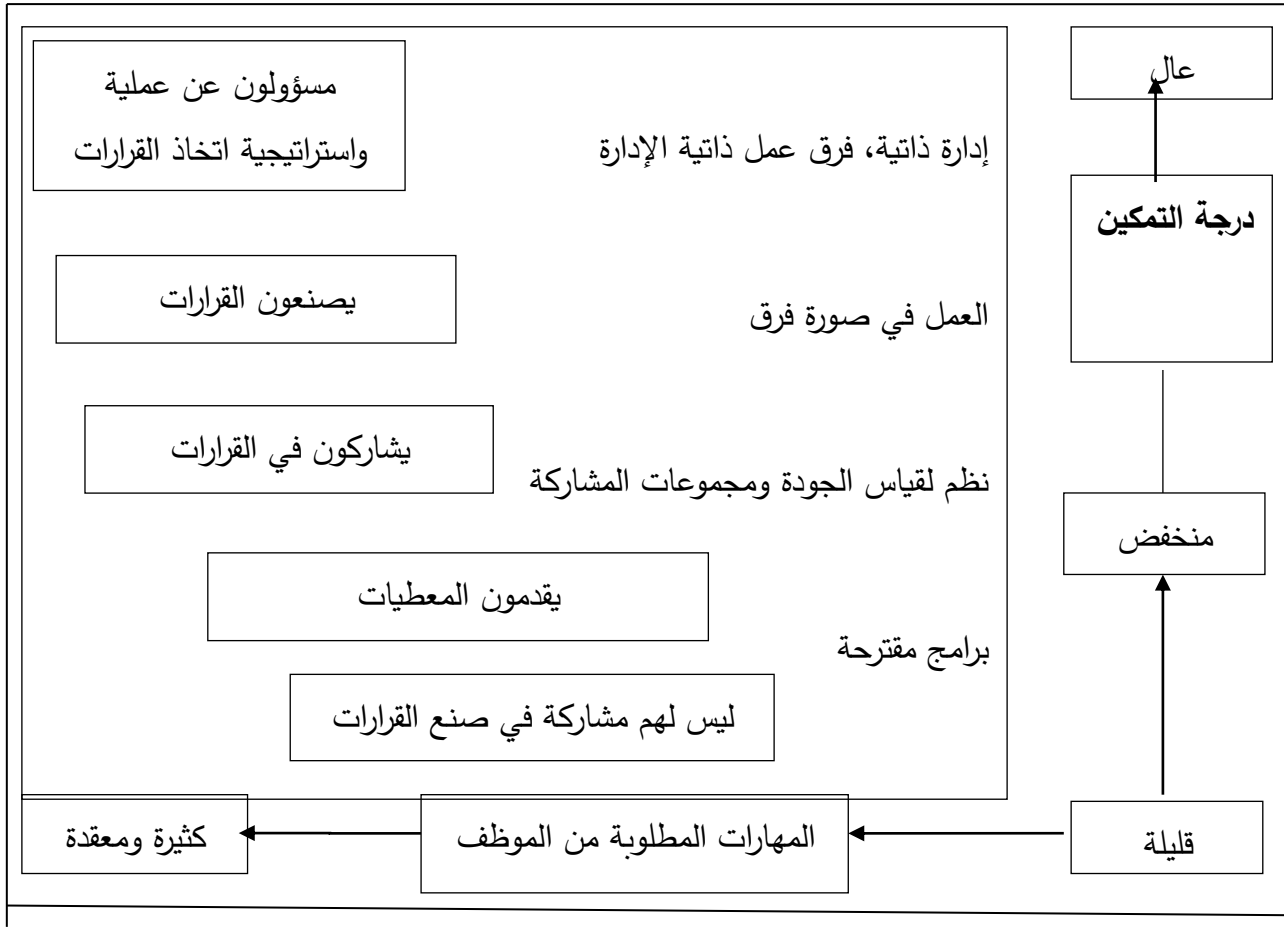
أ. أن الفريق يكمل جزءا كاملا من العمل سواء كان ذلك منتجا، خدمة، أم جزء من منتج أو خدمة أكبر.
ب. إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه وليس مشرف أو مصدر خارجي.

ت. يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.

ث. أن الفريق يكون مسؤولا عن تصحيح مشكلات تدفق العمل عند ظهورها، ويعمل العديد من هذه الفرق مع زبائنهم لحل مشاكلهم.

ج. أن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت، مما يعزز من حقيقة أن الفريق وليس الأفراد مسؤول عن العمل، رغم أن أعضاء الفريق قد يتلقون تغذية راجعة ومكافآت على المستوى الفردي، وفي كثير من المنظمات اليوم يتم تطبيق التمكين وتسييره بتسلسل كما يبينه الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): تسلسل التمكين



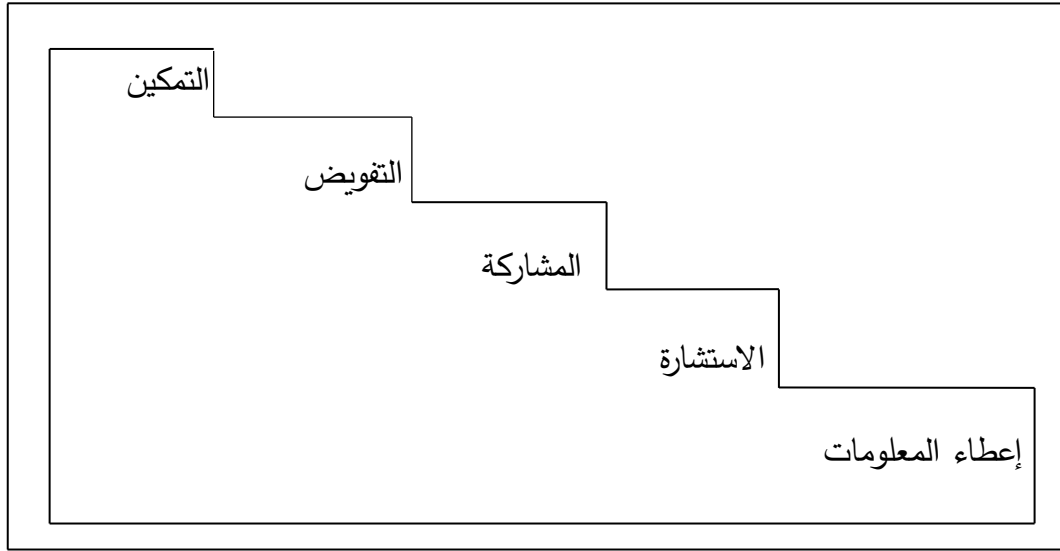
المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 44.

يلاحظ من الشكل رقم (09) أن التدرج يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين، حيث يكون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضع استراتيجية المنظمة، ويصل التمكين إلى أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية تتناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم. في حين يحدد (J.Pastor) أربعة مستويات لرجل الادارة وفريقه، من أجل تطبيقها في سياسة التمكين وهي:¹

- **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الادارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.
 - **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أية إقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والاضافات التي وردت من الفريق ويعلم الفريق بها.
 - **المستوى الثالث:** يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.
 - **المستوى الرابع:** الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.
- وانطلاقا من كون التمكين الإداري يعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، فإنه يتم على عدة مستويات كما هو موضح في الشكل الموالي:

1- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف-01، 2013/2012، ص- ص: 20-21.

الشكل رقم (10): المستويات الأساسية للتمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 42.

حيث أن النشاط الرئيسي في هذا الشكل هو المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يتطلب اهتماما خاصا، فالقرارات الأولية يمكن اتخاذها حين يكون هناك اتفاق بين مصالح الأفراد ومصلحة المنظمة، ولكن إذا حدث اختلاف فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الذي لا يشمل بالضرورة الشكل الرسمي له، حيث يكون هناك أخذ ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبة منها.

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة يجب خفضها، وهذه المنظمات تقدم الحوافز التنافسية للعاملين، وتوفر ظروف عمل جيدة، وتنمية مهنية وتطوير ذاتي، والإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي بناء جسر الثقة للعاملين وإعطائهم حرية التصرف، مما يعزز تمكنهم بأعمالهم بناء على ما يتم توفيره من معلومات بخصوص العمل¹.

من خلال المستويات السابقة نجد أن المنظمات المعاصرة تطبق برامج التمكين الإداري، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين الإداري في بعض المنظمات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

1- راضية عروف، مرجع سابق، ص 31.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري وأنواعه ومراحله.

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج إلى تفهم كيفية تبني التمكين الإداري، وذلك من خلال التعرف على مجموعة من الأبعاد المختلفة والأنواع والمراحل المتسلسلة والمتدرجة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أبعاد التمكين الإداري وأنواعه ومراحله.

أولاً: أبعاد التمكين الإداري.

يوجد تباين واختلاف ملحوظ بين الباحثين والدارسين في إدراج أبعاد التمكين الإداري، والوصول إلى أبعاد متفق عليها، فمثلاً اعتمد (Cook) وزملائه على الأبعاد التالية: المشاركة بالمعلومات، المعرفة، مكافآت الأداء، أما (Blanchard) وزملائه فقد اعتمدوا على كل من: المشاركة بالمعلومات، الحرية و فرق العمل.¹

وفيما يلي عرض لبعض أبعاد التمكين الإداري:²

1- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا، إذ يصبح العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، بحيث تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول وتقييمها، ومن ثم اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط.

2- المشاركة بالمعلومات والاتصال:

إن ثقة العاملين في المنظمة وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة ترتكز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات في العمل، والذي بدوره يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرون للقيام بذلك مثل: المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وأدائها.

1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 71.

2- راضية بغداد، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2/جزء 1، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2020، ص- ص: 490-491.

ومن ناحية أخرى يعتبر الاتصال الفعال المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، حيث أن الإدارة لا تستطيع حل المشاكل بمفردها، إذ أن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، بل هي لدى الأشخاص المتأثرين بها، ولذلك لابد من إشراك العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع.

3- فرق العمل:

تعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، وذلك لما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبح العمل بالفرق في المنظمات المعاصرة أمراً ضرورياً وملحاً، بحيث نجد أن القرارات والأفكار صادرة عن فريق عمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ولذلك يشترط بأن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة والالتزام بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية بالإضافة إلى التمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار.

4- التدريب:

يتطلب التمكين الإداري ضرورة توفير تدريب مستمر ومنتظم من أجل تعلم المهارات الجديدة، حيث ينبغي للمنظمة أن توفر برنامج تدريبي طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات القيادة.

5- التحفيز:

تعتبر الحوافز من أهم أبعاد التمكين الإداري نظراً لما تلعبه من دور مهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل، كما تشجع على بذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والابداع فيه، كما توفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي وتشعرهم بالرضا والثقة وترفع من روحهم المعنوية وتقوي انتمائهم وولائهم للمنظمة.

ويرى (Thomas & Velthouse) أن أبعاد التمكين الإداري هي:¹

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

1- خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، ط 01، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 53.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- التأثير: ويعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

أما (Spector, 1995) فيرى أن التمكين الإداري له بعدين رئيسيين هما:¹

* **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

* **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

أما (Lashely and McGoldrick, 1994) فقد حدد خمسة أبعاد للتمكين الإداري يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيمايلي عرضاً لهذه الأبعاد:²

* **البعد الأول: المهمة (Task)**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

* **البعد الثاني: تحديد المهمة (Task Allocation)**

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

* **البعد الثالث: القوة (Power)**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين الإداري يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وهل السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين الإداري؟

1- المرجع نفسه، ص 53.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص - ص: 6-8.

* البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

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

* البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين الإداري، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة: كبيروقراطية، موجه للمهمة، أو الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثون والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكوّن المفهوم الكلي والشامل للتمكين، والجدول رقم (08) يلخص أهم هذه الأبعاد:

الجدول رقم (08): أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

الباحث	الأبعاد
(راضي، 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.
(HASSAN, 2010)	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.
(KANZKOC & YILMAZ, 2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(MAZADARANI, 2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(GUPTA, 2008)	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
(الياسري و محمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
(KREITHER & KINICKI, 2007)	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
(CHELLADURAI, 2006)	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.

(GREASLY & AL,2005)	المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب و التطوير.
(DIMITRIADES,2005)	المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.
(LIGHT,2004)	القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت.
(MATTHEWS & COLE,2003)	تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة و الحرية في اتخاذ قرارات العمل.
(OZARALLI,2002)	تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، إثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.
(EDWARDS & AL,2002)	تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجهاتها.
(HELLRIEG & AL,2001)	السلطة، المهارات، الحرية.
(BLANCHARD & AL,2001)	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على أدبيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أنه مهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري، باعتباره يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

ثانيا: أنواع التمكين الإداري

قسم (Suominen, 2005) التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع:¹

1- زاهر تيسير، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، جامعة دمشق، 2012، ص-ص: 266-267.

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلّها، ومن ثمّ تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. كما اقترحت (Lashley,1997) العديد من الأنواع التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين، يمكن التطرق إليها كما يلي:¹

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

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

3- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: تعتقد (Lashley) 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

1- سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى حول: دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، جوان 2009، ص- ص:7-8.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

ثالثاً: مراحل التمكين الإداري.

تمر عملية التمكين الإداري بعدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي:¹

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور منسق الفريق، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد برنامج تمكين العاملين في المنظمة بشكل أفضل.

4- مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

وفقاً ل (Blanchard, et al) يمر تمكين العاملين بمجموعة من المراحل هي:²

- المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها

وتتضمن عملية التغيير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به سواء من طرف الإدارة أو العاملين.

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 144.

2 - Blanchard, Ken, Carlos, John P, & Randolph Alan, **The 3 Keys to Empowerment** : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999, p 250.

- المرحلة الثانية: التغيير والتثبيط

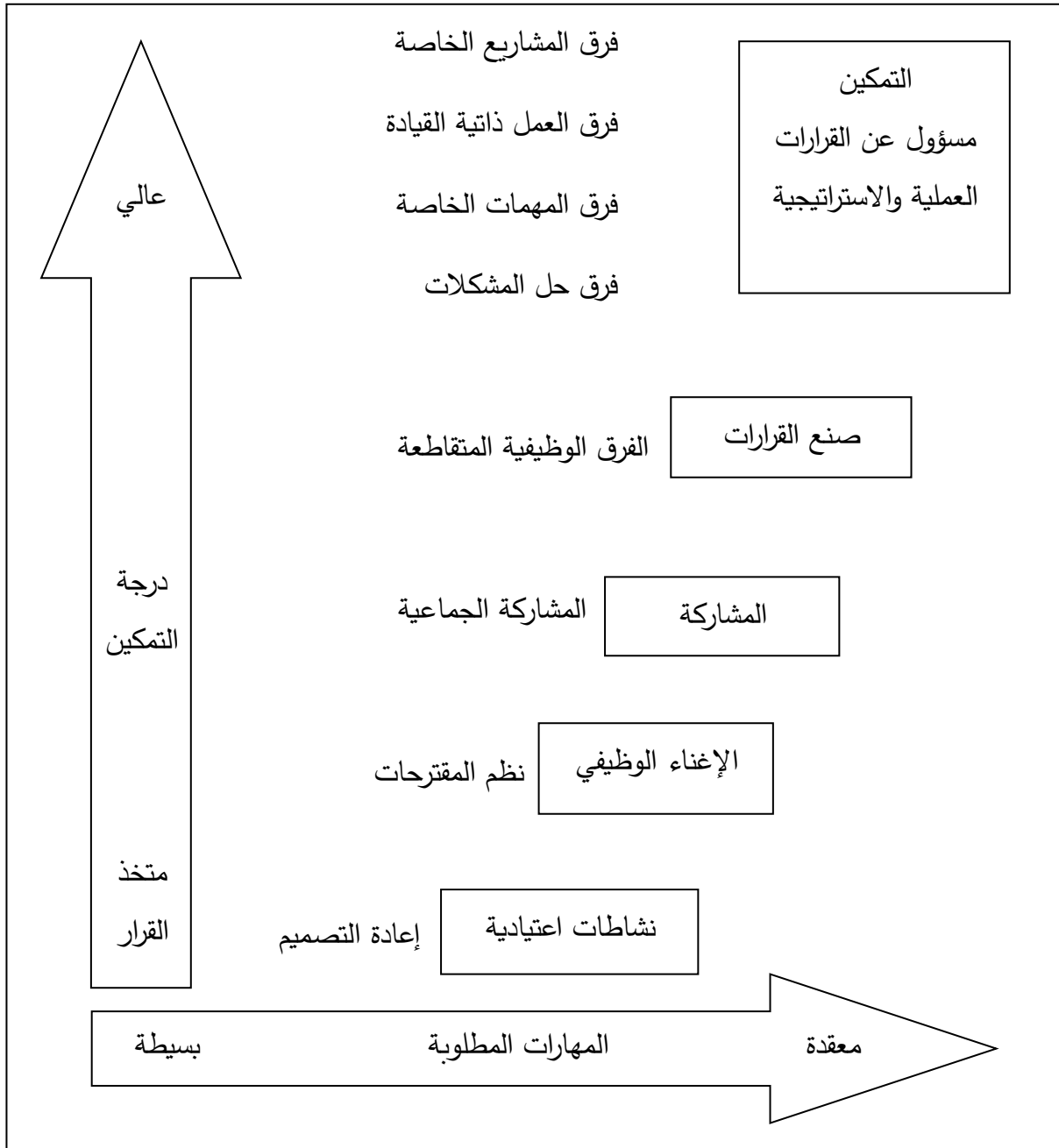
وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة الهدف الذي يرمون إليه، إلا أن ما يعوزهم هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

- المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنقيته

إذ ترى الإدارة العليا التي سارت في طريق التمكين وتبنته أن عاملهم بكافة مستوياتهم قد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين، فهم يتصرفون بمسؤولية أكبر ويجلسون على طاولة الحوار مع قادتهم، إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى دعم. وهناك من قام بتفصيل هذه المراحل وتقنياتها، حيث تبدأ المرحلة الأولى مع إعادة تصميم الأعمال، بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، في حين يبقى اتخاذ القرار منوطاً بالمسيرين، وفي المرحلة الثالثة يمنح العاملين ذوي المهارات والكفاءات العالية حق المشاركة في اتخاذ القرار (Participations Groups)، وفي المرحلة الرابعة يمكن العاملون تمكيناً كلياً، حيث تكون مهاراتهم قد تعددت وتعمقت بعد أن كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمكين مروراً بهذه المراحل وجب عليها توفير بعض التقنيات والتي حددت ب:¹

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين.
- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة، مثل: حلقات الجودة الفرق الموجهة ذاتياً.
- بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية).
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية.
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة.
- والشكل الموالي يوضح مراحل تمكين العاملين:

الشكل رقم (11): مراحل تمكين العاملين



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 73.

يلاحظ من الشكل رقم (11) تدرج المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

تصل نهايتي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية، أما تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن أن تشمل ما يلي:¹

- **فرق العمل بأنواعها** (فرق المهمات الخاصة، فرق حل المشكلات، فرق الإدارة الذاتية): تقاد هذه الفرق بتسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المسهل والقائد المدرب.

- **النمط المنظمي**: تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

- **التصميم الهيكلي**: يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح قليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية.

- **الرقابة**: إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) التي تلائم تطبيق استراتيجية التمكين.

وعموما فإن تطبيق عملية التمكين يتطلب أربع خطوات هي:²

- خلق بيئة داعمة يشجع فيها بأخذ المبادرات الفردية.
- استهداف العوائق أمام تطبيق عملية التمكين ومحاولة التغلب عليها.
- وضع القنوات اللازمة والتي تتراوح بين الإدارة بالتجوال أو الإدارة الميدانية وسؤالهم عن مدخلاتهم وصولا إلى جلسات العصف الذهني الدورية وحلقات الجودة وصناديق الاقتراحات.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء للتمكين الإداري ومؤشرات نجاحه وخطوات تنفيذه

إن تبني التمكين الإداري في المنظمة يحتم عليها تقييم مدى فاعلية تطبيقه، فالمضي قدما في عملية التمكين الإداري بما تحمله من تغيرات مختلفة سواءا هيكلية، ثقافية، تنظيمية، يستلزم توفر جملة من المؤشرات التي تعتبر كمعايير يتم من خلالها التعرف على مدى تطور برامجها، كما يمكن الاستدلال من خلالها على مدى نجاح وفعالية تطبيق هذا المدخل المعاصر في المنظمة، وللتمكين الإداري أسباب ومجموعة من الخطوات الواجب اتباعها عند تنفيذه، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أسباب التمكين الإداري ومؤشرات نجاحه والخطوات المتبعة لتنفيذه.

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص- ص: 73- 74.

2- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 128.

أولاً: أسباب اللجوء للتمكين الإداري

- يستحسن العاملون هذا المدخل المعاصر (التمكين الإداري) لعدة أسباب يمكن توضيحها فيما يلي:¹
- الرغبة الكامنة لدى المديرين في تفويض المسؤولين بعضاً من الصلاحيات، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي لقيامهم بكافة الأعمال المطلوبة منهم، ويعود ذلك لثقة المديرين العالية بقدرات العاملين، وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة المشتركة، وتسليحهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعد في إنجاز أعمالهم.
 - وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، وكذلك قيامهم باتخاذ قرارات حاسمة في عملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.
 - تنامي قدرة العاملين على الابتكار والابداع، فنجاح المؤسسة اليوم أصبح مرتبطاً بالعاملين وليس بالمديرين.
- أما بالنسبة للمنظمات فإنها تركز على التمكين الإداري كوسيلة فاعلة في تحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات لعدة أسباب نجملها في الآتي:²
- التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنظمات ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
 - العمل على إدارة الوقت واستغلاله بطريقة فعالة، ومن أهم صور وأوجه هذا الاستغلال تفويض العاملين صلاحية اتخاذ القرار.
 - تحقيق الالتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون في وضعها، وكذلك إبراز كفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشتركون في تخطيطها.
 - تغيير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، وذلك من خلال التحول من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.
 - الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة بكل كفاءة واقتدار.

1- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الأردن، 2011، ص 484.

2 - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 484.

وقد شهد عقد التسعينيات توجهًا متزايدًا نحو التمكين الإداري، حيث قامت المؤسسات الناجحة باتخاذ خطوات مهمة لتحرير طاقات الابداع لدى العاملين بدافع الوقوف بوجه قوى المنافسة في بيئة تتسم بالتغير السريع، إن عملية التمكين هي أبعد من مجرد إتاحة الفرصة للعاملين في التحكم في الموارد المتاحة لهم، إذ تتضمن أيضا فتح مجال المشاركة والتأثير على القرارات ذات الصلة بعملهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، وكلما اتسع مدى التمكين الإداري ازدادات معه المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم، وازداد مقدار المشاركة في المعلومات،¹ والعامل الحيوي لنجاح أي مؤسسة هي نوعية القرارات التي يتخذها عاملوها وقوة المعرفة، فالأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة، وانطلاقا مما تقدم يمكن حصر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين الإداري فيما يلي:²

- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الابداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

إن التمكين الإداري اليوم أصبح استثمارا مهما للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة إنتاجيتها ويساعد في تمسك العاملين بها، والتمكين يكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني التمكين الإداري ما يلي:³

- يركز التمكين الإداري على تحسين جودة المنتجات والخدمات.

1- Mcshone,S & Glinow,M,op.cit,p 115.

2- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط 01، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

3- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص- ص: 29- 30.

- نجاح المؤسسات المتبنية للتمكين الإداري وتحقيق نتائج إيجابية جراء تطبيق هذا المدخل على أرض الواقع، مما أدى إلى توجه المؤسسات الأخرى لتقليدها وانتهاج هي الأخرى هذا المدخل الحديث.

- من أجل خلق وإقامة منظمة متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

إن من الناحية التقليدية يعتبر العمل بجد وإخلاص أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل إنه وفي كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضاً، ففي بعض الأحيان نجد أن صناع القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا المتطورة أو حتى الحصول على أفضل منها، والملاحظ أن أحد عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعاتهم، وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على تنافسية المؤسسة، فالأسباب التي تدفع هذه الأخيرة لتسلك منحى التمكين الإداري هو أنه يمثل الطريقة والأسلوب الأمثل للحصول على إبداع العاملين ومبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة، فالموارد البشرية ليست رجالاً آليين، بل هم ملاحظون، ويحسون، ويفكرون، ويتأملون أثناء القيام بأعمالهم، لذلك من الطبيعي بالنسبة لشخص أن يطرح أسئلة بشكل مستمر كالآتي:¹

- لماذا يتم العمل بهذه الطريقة؟.

- كيف يمكن أن تصنع بشكل أفضل؟.

- هل يرغب العملاء بمنتجات وخدمات بهذا الشكل؟.

إن طرح مثل هذه الأسئلة يعد خطوة مهمة في إضافة تحسينات، فكلما سأل العاملين هذه الأسئلة فإنهم سيعملون على إيجاد أفكار جديدة، خصوصاً عندما تعطى لهم الفرصة بشكل دوري لمناقشة أفكارهم ضمن جماعات إيجابية تدعم تطورهم، فالتمكين الإداري يساعد العاملين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيّتهم نحو المؤسسة، ما ينتج عن ذلك زيادة ثقة العامل بنفسه ورغبته في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وذلك في سبيل إدخال التحسينات والتحدث على عدم موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة، فالتمكين الإداري يهدف إلى مساعدة العاملين أنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة ككل.

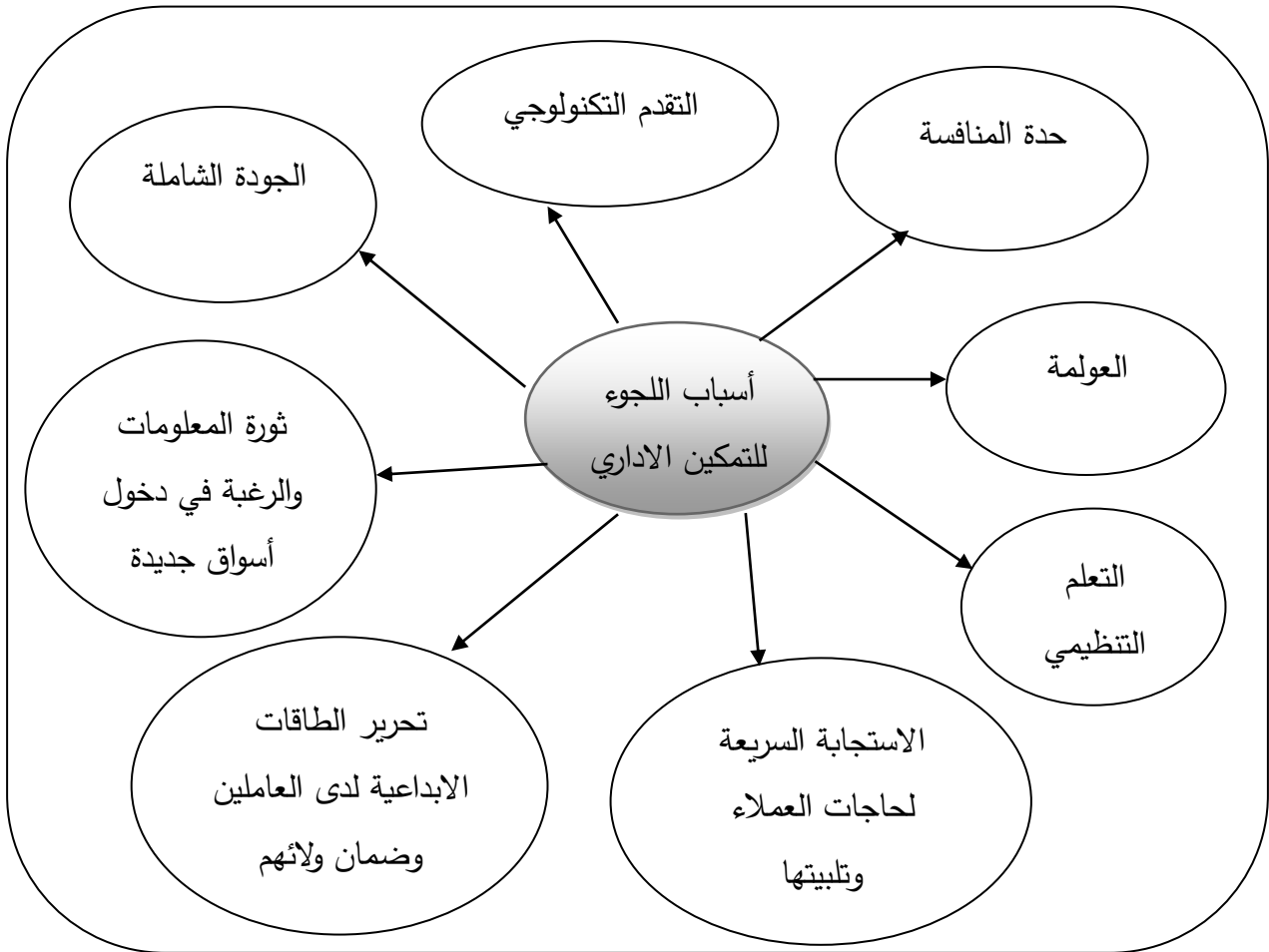
1- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص- ص: 121-122.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الاداري

لقد أشارت الدراسات إلى إتجاه المؤسسات العالمية في منتصف وأواخر التسعينات من القرن العشرين لتبني التمكين الاداري، ولعل واحدا من الأسباب المهمة كما أكدته هذه الدراسات هو تحرير الطاقات الابداعية لدى العاملين وضمان ولائهم، وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة عالية وتحقيق المرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن.

من خلال ما سبق يمكن حصر أهم دوافع اللجوء إلى التمكين الاداري في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): أسباب اللجوء للتمكين الاداري



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ.

يوضح الشكل رقم (12) الأسباب التي تدفع المنظمات إلى اللجوء للتمكين الاداري، فمختلف الظواهر والمتغيرات التي أفرزتها البيئة من العولمة، حدة المنافسة وغيرها، شكلت تحديات أصبح معها من الضروري تبني التمكين الذي يعد من الأساليب التي تساعد على التكيف مع هذه المتغيرات، فالتمكين

الإداري يعد مصدر طاقة للعاملين في المؤسسة، حيث يشعرهم بالمسؤولية الذاتية، ويدعو إلى تعزيز وتدعيم الروح المعنوية لديهم.

ثانياً: مؤشرات نجاح التمكين الإداري

إن مؤشرات التمكين الإداري يمكن من خلالها قياس سلوكيات التمكين الإداري في بيئة العمل، وترتبط هذه المؤشرات بالفرد وكذلك بالمنظمة، ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملون والتي تتمثل فيمايلي:¹

- **وضوح الغرض:** تتضمن عدة مؤشرات من بينها معرفة العامل ما هو المطلوب والمتوقع منه، وأيضاً النظم والإجراءات المعمول بها، الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها، إضافة إلى قدرة العامل على تحديد مهامه ومسؤولياته لكل منها بدقة.
- **الأخلاقيات:** تحتوي على المؤشرات التالية: مدى ممارسة الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة، شعور العاملين باحترام وتقدير الآخرين وحُبهم للعمل، الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين، السياسات المرنة التي تحقق وتشبع حاجات الأفراد.
- **العدالة:** تتجسد مؤشراتها في مرافقة العاملين على ما يجري في المؤسسة من أحداث وممارسات، اتسام الأفراد بالعدالة والثقة في قرارات المؤسسة.
- **الاعتراف والتقدير:** تتمثل مؤشراتها في ملاحظة وتقدير عمل الأفراد، الجهد الفردي الذي يخصص له مردوداً مباشراً وأيضاً تقدير المؤسسة لما يفعله العمال من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف، مع توقع المؤسسة من عمالها النتائج والأعمال الجيدة.
- **عمل الفريق:** تتمثل المؤشرات في عمل الأفراد بروح الفريق الواحد وحل المشكلات التي تواجههم مع الاعتناء بالأفراد والاهتمام ببعضهم البعض كجماعة واحدة وليس كأفراد.
- **المشاركة:** تتمثل مؤشراتها في مساهمة الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات وتحمل المشكلات فيما بينهم، وكذلك حصول الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.
- **الاتصالات الفعالة:** تتمثل مؤشراتها في الاحتفاظ بالمعلومات الوافية عن عمل العامل وعما تريد المؤسسة الوصول إليه، وضوح وسرعة الاتصالات فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية.

- البيئة الصحية: تحتوي مؤشرات البيئة الصحية على تحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي، بيئة العمل المشجعة على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي، مع تعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات التمكين الإداري في المؤسسة من خلال ما يلي:¹

- عدد الأفكار الجديدة التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه بغض النظر عن مدى تطبيقها وفعاليتها، فالهدف الأساسي من التمكين هو تحفيز الابداع الذي غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى المرؤوسين.

- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة في المؤسسة.

- مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة، والتحسين في معنويات ورضا العاملين.

- مدى التحسن في رضا العملاء من خلال تحليل مستويات التغذية العكسية الناتجة عنهم، والتي تعكس مدى تطور العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم.

- مدى النجاح في التنافس بالوقت، فالبيئة وما تعرفه من تغيرات تستلزم من المؤسسات السرعة في اتخاذ القرارات من أجل أن تكون السبابة في تحقيق الميزة التنافسية.

- مدى سهولة تدبير من يمكن لهم أن يشغلوا المناصب القيادية.

- التحليل المستمر لمدى التحسن في ولاء العاملين مع التركيز بصفة أساسية على مؤشر "الترك الاختياري للخدمة".

والجدول التالي يلخص أهم ما توصلت إليه الدراسات التي عالجت مختلف مؤشرات نجاح التمكين

الإداري في المؤسسة:

الجدول رقم (09): مؤشرات نجاح التمكين الإداري

المؤشرات	السنة	الباحث
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون مسؤولية تصرفاتهم.	1997	Ivancevich & al
- امتلاك المؤسسة برامج رقابية عليا ودنيا. - عدم تبني المؤسسة برامج متناقضة. - الالتزام بحدود التمكين الإداري. - التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح التمكين الإداري.	1998	Argyris
- تخفيض الكلفة - التركيز على نوعية المخرجات. - تطوير الخدمات. - الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن. - تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار في القرن 21. - السرعة في تقديم السلعة بما يحقق أقصى مستوى لرضا المستهلك. - تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.	1999	Robbins
- التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما. - تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فاعلة. - الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.	1999	اللويزي
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين. - الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. - وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء. - فاعلية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة. - وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين	2006	جودة

يتملكون مهارات عالية في مجال عملهم. - ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية. - تدريب العاملين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.		

المصدر: غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، "علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، الإصدار 62، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 78.

يمثل الجدول رقم (09) مجموعة من مؤشرات نجاح التمكين الإداري التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى نجاح الممارسات التمكينية، كما أن نجاح هذه الممارسات يؤدي إلى تحقيق نتائج تؤثر بالإيجاب على المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة.

ثالثاً: خطوات تنفيذ التمكين الإداري.

تتم عملية تنفيذ التمكين الإداري من خلال الخطوات الآتية:¹

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير، لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، على سبيل المثال: هل السبب يتمثل في:

* تحسين خدمة العملاء.

* رفع مستوى الجودة.

* زيادة الإنتاجية.

* تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

* تخفيف عبء العمل عن المدير.

إن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل

1- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد ودور المدير العربي في الابداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29/11/2004، ص- ص: 107-110.

الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2- التغيير في سلوك المديرين

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

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون 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، بحيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4- تكوين فرق العمل

إن جهود التمكين تتضمن استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، 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.

5- المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد في اتخاذ قرارات

أفضل، كما تساعد على تفهم كيفية مساهمة وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المنظمة، فكلما توافرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين

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

7- توفير التدريب

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

8- الاتصال لتوصيل التوقعات

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

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير

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

10- عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغييرا، 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 وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

قدم (Ranlaw) نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين، وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، وهذه الخطوات الستة هي:¹

الخطوة الأولى: تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف، والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

الخطوة الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة، وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة، وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.

الخطوة الرابعة: تعديل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث تتطلب إدارة أقل بيروقراطية، مما يساهم في الابتكار والاستقلالية وحرية أكبر في أداء العمل.

الخطوة الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة مثل: التنظيم، التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.

الخطوة السادسة: تقييم ومتابعة عملية تمكين العاملين من خلال قياس التحسن الذي تم تحقيقه، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ بعين الاعتبار، وذلك لتحسين هذه العملية باستمرار.

المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري ومعيقاته

بالرغم من المزايا الكثيرة التي يحققها التمكين للمنظمة، والتي يعبر عنها بارتفاع الإنتاجية وتحسين الجودة وزيادة التعاون وقلة الصراعات... الخ، إلا أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق التمكين الإداري، بالإضافة إلى وجود مجموعة من العراقيل التي يمكن أن تعيق تطبيق هذه الممارسة الإدارية.

أولاً: متطلبات التمكين الإداري

لكي يتحقق التمكين الناجع والفعال في المنظمة، لابد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة (المنظمة، الأفراد)، ومن أهم متطلبات التمكين الإداري ما يلي:²

1- تبني المنظمة لتمكين العاملين.

2- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة، لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة، لأنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

1- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 525.

2- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 112.

- 3- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناءا على المعرفة المسبقة لإحتياجاتهم.
- 4- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- 5- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
- 6- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
- 7- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

يمكن إضافة ما يلي إلى متطلبات التمكين الإداري:¹

- 1- الثقة في إخلاص العاملين وحماستهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.
- 2- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية، وهذا يتطلب المعرفة الفنية، الخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.
- 3- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.
- 4- توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين، حيث أن كل عامل بالمنظمة يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية، والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- 5- مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
- 6- فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.

إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق تمكين العاملين ما يلي:²

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
- 2- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- 3- نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 89.

2- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص- ص: 74 - 75.

- 4- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
 - 5- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- وكذلك فقد أشار كل من (Heizer & Rander) إلى أن تقنيات بناء التمكين الإداري تكون من خلال الآتي:¹

- 1- بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين.
 - 2- التطور المفتوح والدعم من المشرفين.
 - 3- نقل المسؤولية من كل المديرين والعاملين في الإنتاج.
 - 4- إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.
- فيما أشار (Dess) من جانبه إلى أن بناء التمكين الإداري يعتمد بدوره على:²

- 1- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.
- 2- وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية.
- 3- التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة العاملين.
- 4- تفويض السلطة.
- 5- تحمل الأفراد مسؤولية النتائج.

ومن خلال كل هذه النقاط نجد أن بناء عملية التمكين الإداري يرتكز بالأساس على كل ما يرفع الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات وتفويضهم السلطة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، والنظر إليهم بمنظور الثقة والتقدير وتحسيسهم بالانتماء.

ثانيا: معوقات التمكين الإداري

على الرغم من الاهتمام الذي حظي به التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر في البيئات المختلفة، وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون، مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع

1-Heizer J & Render B, **Operations Management**, 6th ed, Prentice hall, New-Jersey, 2001, p 76.

2- Dess G, Lumpkin G and Eisner A, **Strategic Management : Text and Cases**, Boston: McGraw- Hill, Irwin, New York, 2007, p 52.

قدرة المنظمة على التنافس، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت له والعراقيل التي تعيق تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:¹

- 1- تمسك المديرين بالصلاحيات والمسؤوليات.
 - 2- الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين، وبالتالي فإن المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم كالسلطة والقوة. إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضا ذكر ما يلي:²
 - 1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - 2- الهيكل التنظيمي الهرمي.
 - 3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - 4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد.
 - 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - 6- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - 7- زيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - 8- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - 9- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- كذلك من بين المعوقات ما يلي:³

- 1- أن الأفراد غالبا ما يتخوفون من تحمل المسؤولية، كما أن العاملين يرغبون دائما في دعم المديرين أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصا عند حصول الأخطاء، ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه العاملين، مما يزيد من مقاومة الأفراد للتمكين.
- 2- تتطلب عملية التمكين بذل جهود جبارة من المنظمات التي تطبقها كإعادة هيكلة المنظمة وعملاتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق رؤية التمكين.

1- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **نظرية المنظمة**، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 112

2- سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، مرجع سابق، ص 20.

3- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 260.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تطبيق التمكين الإداري يتطلب من المنظمة بذل مجهود كبير وإحداث جملة من التغييرات في أنظمتها وهياكلها، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، إلا أنها تعاني من مجموعة من العقبات تحد من مقدرتها على تطبيق عملية التمكين.

خلاصة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل لكل ما يتعلق بمفهوم التمكين الإداري وتطبيقاته بأنواعه ومستوياته ومراحله وأساليبه المختلفة، وكذلك متطلباته، والمعيقات التي تعترض تطبيقه، يبين الاهتمام المتزايد للمنظمات بمفهوم التمكين الإداري، حيث أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والواقع يظهر أن مصطلح التمكين الإداري لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

وأخيرا يتضح أن تطبيق التمكين الإداري ليس بالاختيار السهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

تمهيد:

عرفت السنوات الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة، حيث عرفت قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة، حتى أصبحت المؤسسة متطورة ومتجددة بشكل مستمر وأكثر من أي وقت مضى، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير، كذلك شدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة وانعدام الحدود الجغرافية بين الدول وأصبحت المنافسة تشمل المؤسسات من مختلف أقطار العالم، حيث أصبح هذا الأخير قرية صغيرة تضم مؤسسات مختلفة الأحجام والجنسيات تتنافس فيما بينها لتحصل على حصص إضافية من هذه القرية الصغيرة.

ولقد أدت هذه التغيرات إلى بروز تصرفات وقواعد تنافسية جديدة تتماشى وهذه المتغيرات، فقامت المؤسسات ببناء استراتيجيات مختلفة بحثا عن التميز وذلك لمواجهة منافسيها، وفي خضم هذه المعطيات تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات ورهانات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها، ومن بين السبل المثلى لمواجهة هذه التحديات وتحقيق التميز هو تواجد المؤسسة أمام عدة خيارات، فإما أن تعتمد على الإقلال من التكاليف لتكون منتجاتها أقل سعرا من المؤسسات المنافسة لتستقطب بها أكبر عدد من الزبائن أو على العكس تقوم بالبحث عن العناصر التي تمتلكها والتي من خلالها يمكن تحقيق هذا التميز حيال المنافسة، وفي هذا الجانب فالمؤسسة أمام عدة حلول مختلف في أثرها، ويعتبر الإبداع من أهم وأنجع العناصر نظرا لما يقدمه من مزايا، ولقد انتهجت العديد من المؤسسات العالمية المختلفة في الأحجام والنشاطات الإبداع كطريقة مهمة في التميز لأنه أصبح ضرورة للمؤسسات وذلك لمواجهة التغيرات في المحيط وتحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الإبداع، نظرياته، أهميته، أنواعه من خلال المباحث التالية:

- ماهية الإبداع.
- الأسس النظرية للإبداع.
- أساسيات حول الإبداع.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

تسعى المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقاء قوتها واستمراريتها في ظل التغيرات الراهنة وظهور العولمة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، حيث لا تقف حد الكفاءة بل تهدف إلى التجديد والتطوير وإيجاد حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجهها بطريقة مبتكرة، حيث توفر الجهد والوقت والتكلفة من خلال اعتمادها على الإبداع.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التطور التاريخي للإبداع، وتعريفه بالإضافة إلى أهميته وخصائصه، والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، ومصادره وأنواعه ومكوناته، وأخيرا مبادئه ودوافعه ومجالاته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة، حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع، فالإبداع في المستقبل ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل متزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع يتطور من خلال عملية مخططة.

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

أولاً: المرحلة الأولى

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً 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:¹

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة 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.

1 - فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، ط 01، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 17

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

ثانيا: المرحلة الثانية

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:¹

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل: نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

ثالثا: المرحلة الثالثة

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:²

1 - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 18

2 - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 18

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
 - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع.
 - الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية، ذلك أن تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو الانتاجات الإبداعية.
 - اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالانجازات الإبداعية فيها.
- وبوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية، ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات ويوضح الجدول رقم (10) أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.

الجدول رقم (10): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة الخياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الالكترونية	التليفون والفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الاختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح والطاقة الكهربائية	الترانزستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

المحرك والسيارة والطائرة	الأنترنت والشبكة الدولية للمعلومات

المصدر: برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 21

إن أعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من (أينشتاين وأديسون) فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف إديسون قانون "أثر إديسون"، وقد ساعدت (نظرية أينشتاين) على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء، أما قانون "أثر إديسون" فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر، وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات.¹

المطلب الثاني: تعريف الإبداع وأهميته وخصائصه

اهتم الكتاب خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الإبداع، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهميته، ومن خلال هذا المطلب سيتم تقديم تعريف للإبداع ومعرفة أهميته وخصائصه.

أولا: تعريف الإبداع

* لغة :

- لقد جاءت كلمة الإبداع في (لسان العرب) من " بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، تعني أنشأه وبدأه"²
- وجاء في (معجم الوسيط) من " بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق" والابداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم.³

الابداع لغة يعني إستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة المتعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

- وفي (العلوم الاجتماعية) فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع أو معظم الباحثين في هذا المجال، وفي هذا يقول: ألكسندرو روشكا، ترجمة: غسان عبد الحى أبو فخر، في كتابه عن الابداع العام والخاص: " إن الابداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت

1- برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، مرجع سابق، ص22

2- محمد فلاح، بشير عامر، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، جامعة سعد دحلب- البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 81 - 91 ماي 1102، ص 9.

3- المرجع نفسه، ص 9

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفاً يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفاً يركز على بعد آخر".¹

- ويعرف (قاموس أكسفورد الانجليزي) الإبداع على أنه " تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة"²
 - وفي (قاموس علم النفس) يعرف "ريبر" الإبداع بأنه " تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو إنتاجات فريدة أو جديدة"³
 - عرفت (الموسوعة البريطانية) الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد"⁴
 - وتعرف (الموسوعة الفلسفية العربية) الإبداع على أنه " إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب"⁵
- * اصطلاحاً:

يعتبر الإبداع من أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة الشديدة، حيث أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً به نظراً لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهومه سأتطرق لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعريفات وهي كالتالي:

- رأى (تايلور) الإبداع على أنه "سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ملائمة"⁶
- عرف (تايلور) الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة.

1- محمد فلاح، بشير عامر، مرجع سابق، ص 01

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص 353.

3- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر، الإبداع: مفهومه ووسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول (بناء معايير التدريب)، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، 24-27 أبريل 2011، ص 13.

4 - منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 118.

5- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر، المرجع نفسه، ص 13.

6- فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011، ص3.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- عرف (روشكا) الإبداع على أنه "النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدية والأصالة والقيمة من أجل المجتمع"¹

عرف (روشكا) الإبداع من خلال العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والأهمية بالنسبة للمجتمع.

- كما عرف (Horman) الإبداع بأنه "ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة للمبدع نفسه"² وصف (Horman) الإبداع من خلال الناتج الذي يأتي من خلال ارتباط جديد لعناصر كانت موجودة من قبل.

- وهذا ما ذهب إليه (أندرسون) عند تعريفه للإبداع حيث عرفه " بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار"³

وصف (أندرسون) الإبداع بأنه العملية التي تستخدم أشياء جديدة.

- يرى (هافل) أن الإبداع هو " القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"⁴

وصف (هافل) الإبداع بأنه الإتيان بكل ما هو جديد.

- و(جيفورد) عرفه " بأنه عبارة عن سمات إستعدادية تضمن الطلاقة في التفكير، والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل"⁵

وصف (جيفورد) الإبداع من خلال الخصائص التي يتمتع بها الشخص المبدع.

- في حين عرف (عبد الرحمن أحمد هيجان) الإبداع على " أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة، أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على

1- هشام مكي، "الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي"، مجلة الإبداع، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة 02، 2012، ص 2.

2- حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، بغداد، العراق، 2013، ص 29.

3- عمر موساوي، مصعب بالي، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 3-4 ديسمبر 2012، ص 10.

4- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط 01، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2002، ص 21

5- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 306

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".¹

عرف (عبد الرحمن أحمد هيجان) الإبداع من عدة جوانب، حيث أنه جمع بين مستوياته ومراحله والخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع.

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

سنحاول فيما يلي تناول مجموعة من التعاريف المعطاة من قبل بعض الباحثين الاقتصاديين لمفهوم الإبداع:

- عرف الإبداع على " أنه عملية مستمرة ناتجة عن الأعمال الفردية والجماعية القائمة على أساس ترصد المعلومات الآتية من المصادر المختلفة الخارجية والداخلية واستعمالها في اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات المختلفة واستغلال المعارف والخبرات والكفاءات المكتسبة".²

- وأيضاً عرف على "أنه ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد عديدة، فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداداً أو قدرة بل عملية يتحقق الناتج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حلاً جديداً لمشكلة ما".³

- ويعرف الإبداع على "أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر على الجانب التكتيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعادة السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية".⁴

- كما عرف كذلك الإبداع بأنه "المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال

1- عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط 01، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999، ص- ص: 24- 25

2- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 146.

3- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 75.

4 - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط 01، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000، ص 28.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الأعمال، حيث يؤدي إلى تطوير الانتاج كما ونوعا وخفض في التكاليف، وهذا يقود إلى أن الابداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألّفة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون¹.

وبصفة عامة فإن الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلى أدائها الناجح.

ثانيا: أهمية الابداع

مما سبق يظهر أنه لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع، فلو لا الإبداعات التي تقدم لا سيما الناجح والمفيد منها لما حققت المجتمعات تقدما في جوانب الحياة المختلفة، وتتفق الدراسات في مجال الإبداع على أهميته للمنظمات والمجتمع ككل لما يحققه من مزايا عدة، فالمنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات لزيائنها وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بمرور الوقت وأن أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، ولو حاولنا أن نجسد أهمية الإبداع في نقاط محددة فإنه سيحقق على الأقل بعضا من الفوائد الآتية:²

- 1- تحسين خدمة الزبائن وذلك من خلال المرونة والتكيف مع حاجات الزبائن.
- 2- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي وبجودة متميزة.
- 3- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال:
 - سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.
 - تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.
 - تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق.
- 4- إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وهذا يؤدي إلى:
 - زيادة المبيعات.

1 - مراد زايد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية:

التكوين وفرص الأعمال"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7-8 أبريل 2010، ص 3

2 - قاسم نايف علوان المحياوي، إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، كلية الاقتصاد والتسيير، 4-5 ديسمبر 2007، ص- ص: 19-20.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

■ زيادة الربحية.

- 5- تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعدم والمرفوض في منتجات المنظمة.
- 6- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ لا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 7- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 8- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

ثالثاً: خصائص الإبداع

يحدد بيتر (Drucker) خمس خصائص للإبداع هي:¹

- 1- الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
 - 2- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
 - 3- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات منفردة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة.
 - 4- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة والتفوق.
 - 5- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة.
 - 6- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين.
 - 7- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره.
- لا يوجد اتفاق معين لدى الباحثين حول خصائص محددة للإبداع، بل إن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:²

1 - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص- ص: 80 - 81.

2 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 03، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص- ص: 345 - 346

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- 1- **العقل المتسائل والخلق:** هي صفة تولد مع الإنسان، وتعززها التربية والتدريب المبكر، فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة، حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلا، بل أنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2- **القدرة على التحليل والتجميع:** وهي قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها، والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
- 3- **القدرة على التخيل والحدس:** وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- 4- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه، وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
- 5- **التمرد على السلطة:** يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.
- 6- **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- 7- **النقد الذاتي:** إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.
- وهناك من أضاف بعض الخصائص منها:¹
- 8- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 9- **الإبداع يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتطويرها.

1 - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص- ص: 376-377.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

10- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

11- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة الأسبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

12- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.

وهناك من يضيف بعض الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:¹

- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
 - النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج.
 - إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
 - القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها وتقويمها.
 - العقل المستنير والخلق.
 - بعد النظر والتفاؤل بالمستقبل.
- على ضوء ما سبق يمكن القول أن الإبداع يعني النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، بما يؤدي إلى إنتاج أصيل وجديد ذو قيمة للفرد والمجتمع.

المطلب الثالث: الفرق بين الإبداع والمفاهيم المتداخلة معه

عادة ما نجد صعوبة في التمييز بين الإبداع والعديد من المصطلحات كالابتكار والاختراع وغيرها، ويقر الباحثين دائما بوجود هذه الصعوبة، وهنا سأحاول عرض أهم الآراء في التفرقة بين الإبداع ومصطلحات أخرى.

1 - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص303.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

أولاً: الفرق بين الإبداع والابتكار

هناك عدة آراء فيما يخص التفرقة بين الإبداع والابتكار نذكر أهمها:

- **الرأي الأول:** يرى أن الاختلاف بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الأول هو " التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة"¹، في حين أن " الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لهذه الفكرة الجديدة"²

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

فهناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار ومن بينهم (Amabil) من خلال العلاقة التالية:

" كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، وهو نقطة بداية الابتكار"³
وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج جديد.

- **الرأي الثاني:** يقول عكس ذلك بحيث يرى البعض أن الابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج،⁴ كما هو موضح في الشكل التالي:

1- **Systemes de management de la qualité** - Principes essentiel et vocabulaire ،Normes internationale ISO 9000 ،Troisième édition, 2005, p 12.

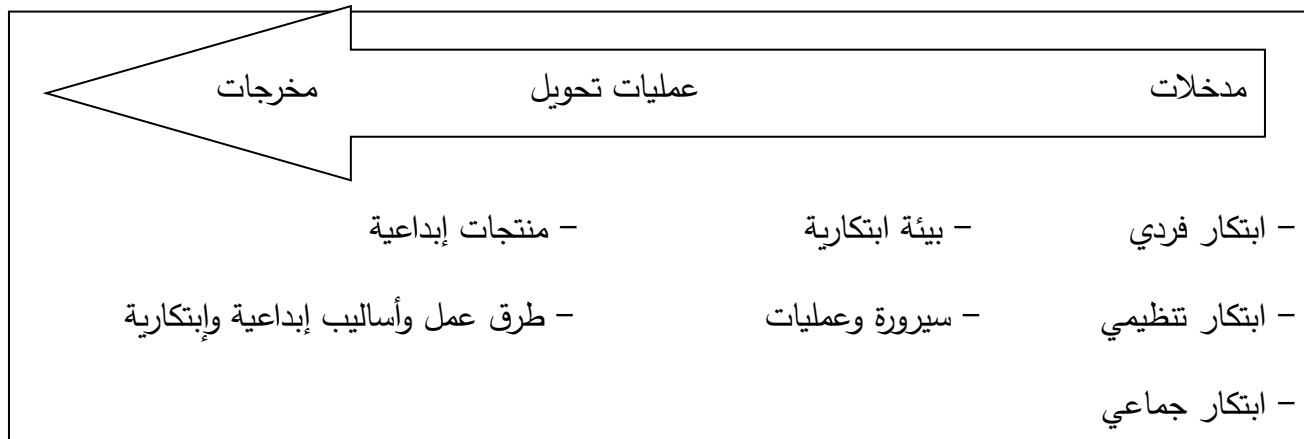
2- Ibid, p 12.

3 - Amabile.T.M, **Creativity in context**, Boulder, CO: Westview press, New York, 1996, p-p:1154-1155.

4 - بلال خلف السكارنه، **الإبداع الإداري**، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الشكل رقم (13): الترابط بين الإبداع والابتكار



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 04، العدد 07، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2011، ص 182
في حين أن العديد من الباحثين لا يرون هناك فرق بين الابداع والابتكار ويرونهما كمترادفين، حيث يدلان على خلق شيء جديد.

ثانيا: الفرق بين الابداع والاختراع

- **الاختراع (invente):** يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية وتقدم العلم.¹
إن الإبداع والاختراع مصطلحان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة، فالفرق بينهما يكمن في أن الاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة، بينما الإبداع هو إدماج لهذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق، وهذا يعني أن الإبداع هو تطبيق الاختراع بالإضافة إلى فرق آخر يتمثل في نوع التأثيرات، حيث أن الاختراع يعمل على التأثيرات التقنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث أن الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه، أما الإبداع فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد.

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 01، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

ثالثا: الفرق بين الإبداع والتطوير

يسعى التطوير إلى زيادة الفاعلية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الانتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفاعلية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وإبداع أدوات وأساليب عمل جديدة لم تكن موجودة، أي ليس تطوير (تحسين) الأشياء القائمة، بل إبداع أشياء جديدة.¹

رابعا: الفرق بين الإبداع والذكاء

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

المطلب الرابع: مصادر الابداع وأنواعه ومكوناته

إن الظروف المتغيرة باستمرار والمعقدة التي تعمل في ظلها المؤسسات هي ما يجعل الإبداع ذو أهمية كبيرة، حيث يبرز دوره في تطوير كل ما من شأنه مواجهة ومواكبة الظروف، وهذا هو الدافع وراء تبني المؤسسات للإبداع، إضافة إلى كل هذا فإن للإبداع أيضا مصادر وأنواع ومكونات مختلفة، والتي سيتم التطرق لها في الآتي:

أولا: مصادر الإبداع

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص الإبداع وهذه المصادر هي:⁴

1 - سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، ط 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص-ص: 10-11

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

3 - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص

4 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 391.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم إنسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
- التغيير في العوامل الديموغرافية.
- التغيير في الإدراك، الأمزجة والمعاني.
- المعرفة الجديدة.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الإبداع ينتج عن عدة مصادر ربما يكون منبعها العبقريّة، لكن أغلبها وأنجحها ينتج عن وعي، والتي تكون خلاصة للبحث الهادف عن فرص الإبداع التي توجد فقط في بعض المواقف.

ثانياً: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ومن بين الأصناف الأكثر شيوعاً ما يلي:
ويصنف الإبداع إلى أنواع عديدة ومنها:

1- من حيث الشكل:

صنف (Brockman & Morgan) الإبداع إلى صنفين:¹

- 1-1- الإبداع التقني: يتمثل في عملية إحداث وتطوير منتجات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغيير في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيا جديدة في العمل.
- 1-2- الإبداع الإداري: هو إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، عمليات المنظمة، سياساتها، إستراتيجياتها، ونشاطاتها الأساسية، ولا يقتصر تطبيق الإبداع الإداري في مجالات معينة دون غيرها.

فيما يتعلق بهذين النوعين فقد أوضح (Daft, 2001) أن هناك اختلافاً بينهما يظهر ذلك من خلال إنطلاق الإبداع التقني من الأسفل إلى الأعلى في الهرم التنظيمي، بينما الإبداع الإداري ينطلق من قمة الهرم التنظيمي إلى أدناه.

1 - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص- ص: 56-57

2- من حيث طبيعة الإبداع:

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، الإبداع في طريقة الإنتاج، إبداعات تجارية، إبداعات تنظيمية، وكل نوع له خصائص وأهداف محددة فيمايلي:¹

2-1- الإبداع في المنتج: ويقصد به إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج وهي:

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج.

- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج.

- إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

2-2- إبداع في طريقة الإنتاج: وتعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة، والنتيجة التي يجب أن تكون معبرا عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الانتاجية، هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الانتاجية، والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالبا (المنتجات النهائية).

2-3- إبداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه للمؤسسة.

2-4- إبداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير للمخزون جديدة.....، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية دولية أو إستراتيجية التخرج لبعض وظائفها من أجل الحفاظ على تقوية مرونتها التنظيمية، هذه التغيرات غالبا ما تتطلب استثمارات غير مادية في التكوين بتوظيف أفراد أكفاء في الاتصال بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، فضلا عن إبداعات في التسيير والتي غالبا ما يجد المسير صعوبة في تطبيق طريقة عمله، وحسب الأخصائيين

1 - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص - ص: 150-151.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

في النوعية فإن (85%) من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير، ومن ثم فإن التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات.

3- من حيث درجة الإبداع:

يمكن التمييز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو النهائي والإبداع الوسطي، ولا تستعمل كقاعدة للتفرقة بين أنواع الإبداع وإنما كتكملة للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات، فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا، فإذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعيف مثل: تحسينات في المنتج، أما إذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري، ويمكن عرض هذه الأنواع فيما يلي:¹

3-1- الإبداع الجزئي (التدريجي أو الطفيف): هذا النوع من الإبداع يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا تتطلب معارف علمية جديدة، هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيرا على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسينا للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل يمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية، أو تنتج من ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية (مثل تزويد هذه التجهيزات بتحكم عددي).

3-2- الإبداع النافذ (الجذري): يكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيرا في المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة وفي غالب الأحيان العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصورا عادة عند القليل من المؤسسات المتخصصة في الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقدة، كما يكون تأثيره ملاحظا في المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن منافسين.

والجدول الموالي يوضح أهم معايير الاختلاف بين الإبداع الجزئي والجزئي

1- عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص- ص: 151-152

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الجدول رقم (11): مقارنة بين الابداع الجذري والابداع الجزئي

الابداع الجزئي	الابداع الجذري	معيار المقارنة
يدوم لفترة طويلة	قصير المدى	التأثير
خطوات صغيرة	خطوات كبيرة	السرعة
مستمر وتدرجي	متقطع وغير تدرجي	الاطار الزمني
تدرجي وثابت	مفاجئ وتطويري	التغيير
كل فرد	قلة من المتميزين المختارين	المساهمة
جهود جماعية، مدخل النظم	فردية، عصف أفكار وجهود فردية	المدخل
الصيانة والتحسين	إعادة بناء	الطريقة
الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية، إبداعات جديدة، نظريات جديدة	الشرارة
استثمارات قليلة، جهد كبير للمحافظة عليه	استثمارات كبيرة، جهد قليل للمحافظة عليه	المتطلبات
أداء من أجل نتائج أفضل	نتائج من أجل الأرباح	معايير التقويم
أعماله جيدة في اقتصاد بطئ النمو	ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو	الميزة

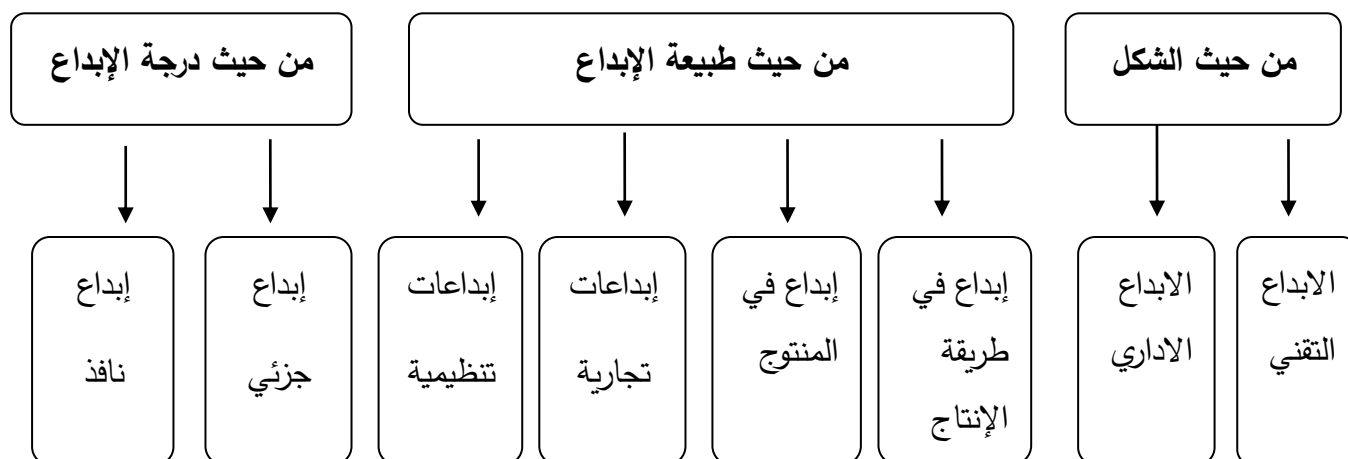
المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2012، ص- ص: 382- 383

والشكل التالي يوضح أنواع الابداع:

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الشكل رقم (14): أنواع الإبداع من حيث الشكل وطبيعة ودرجة الإبداع



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل رقم (14) أنواع الإبداع بحيث قسم من حيث الشكل إلى إبداع تقني وإبداع إداري، وقسم حسب طبيعة الإبداع إلى إبداع في المنتج وهو إدخال منتج جديد إلى السوق، وأيضا إبداع في طريقة الإنتاج بحيث يتمثل في التحسينات التي توضع على وسائل وأساليب الإنتاج بالإضافة إلى إبداعات تجارية وأخرى تنظيمية، أما من حيث درجة الإبداع تم تقسيمه إلى إبداع جزئي والذي نعني به التحسينات التي تطرأ على المنتجات والخدمات، وإبداع نافذ ونجده في الميدان البحثي.

وهناك من الباحثين من قام بتقسيم أنواع الإبداع إلى ما يلي:

1- الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث تغييرات في التنظيم، إنشاء نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل، يتميز هذا النوع من الإبداع بطبيعته الغير مادية، حيث يهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس ايجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة.¹

2- الإبداع التسويقي: حسب دليل " أوصلو " لسنة (2005): يعرف الإبداع التسويقي بأنه وضع طريقة جديدة للتسويق تشمل تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، موضع المنتج، ترويج المنتج أو

1- عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، مارس 2014، ص 280.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

تسعيه، ويمكننا تحديد مفهوم شامل للإبداع التسويقي بأنه ينصب على جميع عناصر المزيج التسويقي في آن واحد.¹

ويمكن تصنيف الإبداع وفقا لعدد من المعايير كما يلي:²

أ- وفقا لبرمجته: حيث صنف الإبداع وفق برمجته إلى نوعين:

- إبداع مبرمج: يعبر عن التغييرات التي تقوم بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج.

- إبداع غير مبرمج: تلجأ المنظمة إليه لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

ب- وفقا للهدف منه: صنف الإبداع وفق الهدف إلى نوعين:

- إبداع أدائي: حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات لتمكينها من الوصول إلى الإبداع النهائي.

- الإبداع النهائي (إبداع الغاية): وهو الإبداع الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه.

ج- وفقا للتخصص: صنف الإبداع وفق التخصص إلى نوعين:

- إبداع إداري: ويرتبط بالجانب التسييري داخل المنظمة، كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة.

- إبداع فني: وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة، كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الانتاج..... وغيرها.

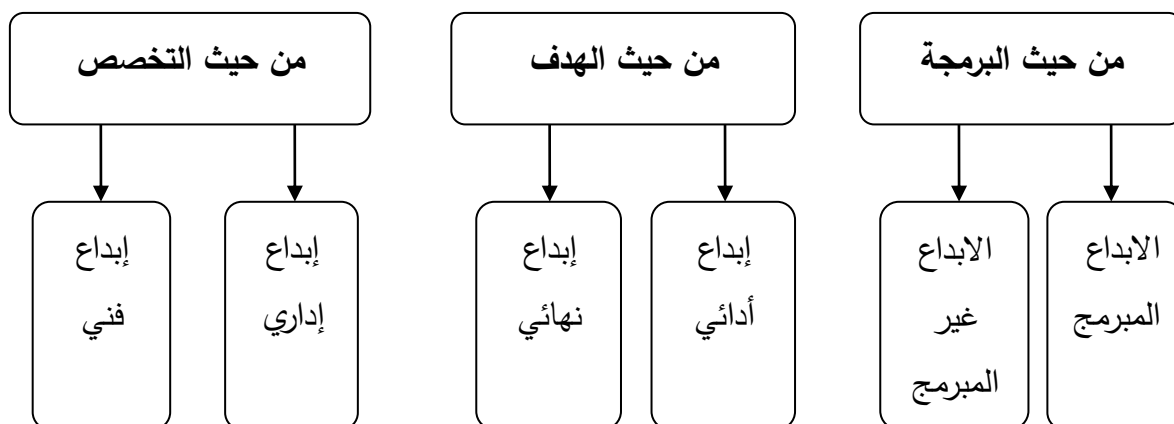
والشكل رقم (15) الموالي يوضح أنواع الإبداع وفقا لهذه المعايير:

1- الشريف بوفاس، ربيع بلاليلة، "المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 275.

2- هدى بوالقمح، "تفعيل الإبداع كمدخل لتعزيز إقتصاد المعرفة"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019، ص - ص: 314 - 315

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الشكل رقم (15): أنواع الابداع وفقا لمعايير: البرمجة والهدف والتخصص



المصدر: من إعداد الباحث

وقد حدد (Taylor,2000) ستة أنواع من الابداع تمثلت فيما يلي:¹

أ- **الابداع التعبيري**: ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة.

ب- **الابداع الفني**: وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما، مثل: الموهبة عند: (Antonio) في إنتاج آلة الكمان (Violin)

ج- **الابداع الانتاجي**: وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات، ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وهو غالبا ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

د- **الابداع الخلاق**: ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات في الأشياء أو المواد، مثل إختراع " إديسون " Edison مخترع المصباح الكهربائي.

هـ- **الابداع الطارئ أو المفاجئ**: ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.

و- **الابداع المتجدد**: ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.

أما (Schumpeter) فقد صنف الابداع إلى مجموعتين حسب معيارين كالتالي:²

المعيار الأول: مجال الابداع: حددها كما يلي:

- تقديم منتج جديد. - تقديم طريقة (عملية) إنتاج جديدة. - فتح أسواق جديدة (دخول).
- الحصول على مصدر جديد للتمويل بالموارد. - تنظيم جديد للمؤسسة.

1 - هدى بوالقمح، مرجع سابق، ص 315

2- المرجع نفسه، ص- ص: 315- 316

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

المعيار الثاني: درجة الإبداع: قدم نوعين وهما:

- الإبداع الجزئي: الذي يتمثل في القيام بتعديلات جزئية ومستمرة في التنظيم الحالي بالمؤسسة.

- الإبداع الجذري: ويشمل تغيرات عميقة (جذرية) في التكنولوجيا أو طريقة الاستخدام.

وفي الأخير يمكن القول أن الإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير، حيث يسمح بتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها في شكل منتجات، خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستثمر من لحظة تقديم الأفكار حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين، فهو يعد ضرورة من ضروريات الحياة يعطي مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل، ويساعد على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بطريقة أسهل.

ثالثا: مكونات الإبداع

يتكون الإبداع من عدة مكونات رئيسية منها:¹

1- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: تتكون هذه المرحلة من محفز داخلي أو محفز خارجي.

2- مرحلة الإعداد: تشمل إنشاء أو إعادة تنشيط مخزن المعلومات الملائمة.

3- مرحلة توليد الاستجابات: وتشمل البحث في الذاكرة والبيئة الحالية لتوليد الاستجابات الممكنة.

4- مرحلة تقويم صلاحية الاستجابات: وتشمل اختبار إمكانية الاستجابة المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية وغير ذلك من معايير.

5- مرحلة الوصول للنتيجة: وتشمل الحصول الكامل على الهدف (النجاح) ويتضمن أيضا عدم استجابة متولدة ممكنة (الفشل) أو تحقيق بعض التقدم نحو الهدف.

وهناك بعض الباحثين من يصنف الإبداع إلى ثلاث مكونات أساسية:²

1- الخبرة: فهي هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.

2- التفكير التخيلي: وهو يعكس وجهة النظرية التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.

3- الدوافع الحقيقية: حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من أجل المشاكل المطلوب مواجهتها.

1 - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 123.

2 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص - ص: 223 - 224.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

وهناك من يضيف مكونات الإبداع على وجه الاختصار فيما يلي:¹

- التفاعل مع المشكلة بدقة والإحساس بها من منطلق النظرة الواقعية مع وضوح الرؤية والتحديد الدقيق.
- المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة وتلمس الميزات المختلفة.
- الوفرة والتنوع في الأفكار وتجنب التقليد والاقتراس غير الأمين مع الحرص على الإثراء والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز.

تضع المكونات السابقة عملية الإبداع داخل الشخص وتتنبثق من خلال مؤثرات الحالة الدافعية، والمهارات الخاصة بالإبداع، إن دور العالم الاجتماعي المحيط في هذه العملية يكون من خلال تأثيره على مجموعة من المكونات (وبوجه خاص الدافع) كما أن هذه المكونات تضع الشخص على أنه مشارك.

المطلب الخامس: مبادئ الإبداع ودوافعه ومجالاته

يرتكز الإبداع في المؤسسة على مجموعة من المبادئ الرئيسية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتحقق الإبداع، بالإضافة إلى أن للإبداع مجموعة من الدوافع والمجالات التي تغطيه، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى هذه المبادئ والدوافع والمجالات التي تجعل من الإبداع عنصرا هاما في تحسين أداء المؤسسة.

أولا: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع حتى تكون المؤسسات نامية والأساليب المتبعة مبدعة وخلاقة، ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية والمتمثلة في الآتي:²

- 1- إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتتمو مادامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يتوصل بعد بخطئها أو فشلها، بحيث يعطى الأفراد حرية كبيرة للإبداع، على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- 2- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المؤسسة، مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

1 - عبد الرحمان بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008، ص 149.

2 - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص - ص: 122 - 124 .

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- 3- إحترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاح للمؤسسة وذلك بأداء العمل على الوجه الأكمل، لأن المؤسسة ما هي إلا مجموعة جهود أفرادها وتضافرهم.
- 4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح.
- 5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- 6- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- 7- التطلع إلى الأعلى دائما، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، ومن ثم السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد بإستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فعالة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمؤسسة.
- 8- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- 9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب أخذها بعين الإعتبار وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- 10- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
- 11- من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة. على ضوء ما سبق يمكن القول أن المبادئ العامة للإبداع تركز في مجملها على ضرورة عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة وحث الجميع على الإثراء الثقافي وتبادل المعارف والخبرات.

ثانيا: دوافع الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية قيمة آنية فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وقد أثبت الواقع أن التدريبات

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

المناسبة والمكثفة تحسن القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى:¹

1- دوافع ذاتية داخلية:

ونذكر منها ما يلي:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في المساهمة المبكرة.
- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- الرغبة في إحداث التغيير.
- الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

2- دوافع بيئية خارجية ومنها:

- التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل: مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب وغيرهم.
- متطلبات ودوافع التغيير، فهناك فرص يتطلب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتنبؤات ينبغي القيام بها، وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي، حيث الوقت لا يكون ضاغطا والتكاليف ميسرة.
- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على المكافآت المالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.
- خدمة الوطن والأمة.

ثالثا: مجالات الإبداع

تتضمن الانجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:²

1- فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2010، ص 4.

2 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 392.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجيه مثل: إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
 - إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماما أو إيجاد سوق جديدة.
 - استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
 - تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.
- وخلاصة القول لا يمكن حصر الإبداع وعملياته في مجال محدد دون آخر، بل أنه يشمل مجمل الجوانب التكنولوجية والإدارية والتنظيمية وثقافة المؤسسة وعملياتها غير الظاهرة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع

بعد التطرق في المبحث الأول لمفهوم الإبداع كمصطلح، سنتطرق في هذا المبحث إلى الأسس النظرية للإبداع كعملية، فالإبداع عملية حساسة جدا، بحيث أي دعم له سيزيد من فوائده، في حين أنه مجرد عدم التطبيق الجيد أو نسيان في أحد خطواته سيكلف الكثير، بحيث ستكون بلا فائدة، وفي هذا المبحث سأنتقل إلى النظريات الخاصة بالإبداع ونماذجها، بالإضافة إلى أساليب تطبيق الإبداع وطرق قياسه وإستراتيجياته ومقوماته، فالإبداع شأنه شأن كل عملية تستلزم قبل استخدامها التعرف عليها كعملية إستراتيجية يجب تطبيقها بالشكل الصحيح.

المطلب الأول: نظريات الإبداع

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، لذا فقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، ونبين فيمايلي الخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات:

أولا: النظرية الترابطية

ترعرت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها (J.Maltzman) و (Mednick) اللذان يريان في الإبداع تنظيميا للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما، ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتواتر الإحصائي للترابطات، ولذلك يعتبر ممثلوا هذا الاتجاه بأنهم أسهموا في

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

بحث الابداع، ومثال على ذلك البحث المعنون ب: "اختيار الترابطات" Remote Association Test لميدنيك، غير أن هذا الاختبار مازال قابلا للجدل لكون نتائجه غامضة وغير واضحة.

وهناك بعض المسلمات بأن العملية الترابطية خصوصا الترابطات عبر التشابه تلعب دورا في العملية الابداعية، لكن يبدو أنه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الابداع.¹

ثانيا: النظرية الكشتالتية

لقد جرت محاولة إعداد نظرية في الابداع على يد واحد من ممثلي هذا الاتجاه وهو (Wertheimer)، حيث يرى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما وعلى وجه التحديد تلك التي تمثل جانبا ناقصا أو غير مكتمل بشكل أو بآخر، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يأخذ الكل بعين الاعتبار، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل، ويميز (Wertheimer) بين تلك الحلول التي تأتي صدفة أو القائمة على أساس التعلم، وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة، والحلول الابداعية هي تلك الأخيرة، فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس، لا على أساس من السير المنطقي. وتتطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات والعقبات أهمها: أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الابداع، فهو الإشارة التي تسبق الحل، حيث يكون مبهما محتفظا بطابع شبه غامض لغزي.²

ثالثا: النظرية السلوكية

ظهرت هذه النظرية في رحاب الاتجاه السلوكي، يقول (Cropley) أن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الابداع وفق الخطوط الأساسية لإتجاههم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الانساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، علما بأن هذه العلاقة من حيث آليتها لاتزال غير واضحة وغير متفق عليها حتى من قبل ممثليها، لقد ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره، منها النظرية الارتباطية التي تم ذكرها لممثليها "ميدنيك".

ويدخل أيضا ضمن إطار السلوكية مفهوم الإشرط الوسيلى أو الإجرائي الذي يرى أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقا من تكوين العلاقة بين المنبه

1 - ألكسندر وروشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحى أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت، 1978، ص 19.

2 - ألكسندر وروشكا، مرجع سابق، ص- ص: 19- 20.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

والاستجابة، وذلك بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها، أي أن الطفل لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه، وفي هذا أساس من الصحة حسب رأينا، حيث يفترض أن الآباء لديهم القدرة على التأثير في طموحات أطفالهم وقيادتهم نحو التفكير المبدع.

وهناك نظريات سلوكية أخرى تسمى " العمليات الوسيطة " ومن ممثليها (C.E.Osgood)، وهي تعتبر أن ما بين (المثير والاستجابة) تتدخل جملة من العناصر المختلفة، ويلاحظ (Cropley) أن محاولة دراسة الإبداع على أساس (المثير والاستجابة) أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر هام، وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.¹

رابعاً: نظريات التحليل النفسي

تتشترك هذه النظريات بنقاط عدة ولكنها تختلف أيضاً فيما بينها، يفسر " فرويد " مثلاً الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء، أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة الضوابط والضغط الاجتماعي، ويوجه هذا الدافع بالتالي إلى دافعية مقبولة اجتماعياً، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضع ذات قيمة اجتماعية إيجابية.

وقد مال الممثلون المعاصرون لهذا الاتجاه لتبديل مفهوم اللاوعي (اللاشعور) بمفهوم ما قبل الوعي أو ما قبل الشعور، ويحتل هذا المفهوم مكان الصدارة لدى (كوبيه)، فهو يؤكد أن العملية الإبداعية هي نتاج نشاط ما قبل الوعي " يمكن للوعي أن يحرض ويحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد... "، وهو لا ينفي دور الوعي في المرحلة النهائية للنتاجات الإبداعية غير أنه يرى أن الهواجس في ما قبل الوعي هي التي تكثف التجارب وتكون أكثر مرونة وتتعاقد بسرعة أكبر مما هي عليه في الوعي، حيث أن اللعب الحر للعمليات التصورية تكون سابقة على الكلمات التي تملك الحد الأساسي في عملية الاتصال.

ويشير (كوبيه) إلى أن عمليات اللاوعي تمنح ما قبل الوعي صلابة وتكوناً وتكفه بدرجة أكبر مما يفعل الوعي، وذلك بالارتباط العميق مع الصراعات وتضارب الدوافع، إن الإبداع يفترض حرية مؤقتة لا لما قبل الوعي (ما قبل الشعور) والعمليات اللاواعية (اللاشعورية)، بل للعمليات الواعية (الشعورية)

1- ألكسندر وروشكا، مرجع سابق، ص 20

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

أيضا، إن هذه النقطة تشكل خطوة متقدمة بالقياس إلى (نظرية فرويد) لكنها في الإطار العام تحتفظ بطابع مكثف لها.¹

ونستعرض فيما يلي بعض النظريات في الابداع خصوصا تلك التي لا تدخل بشكل مباشر ودقيق ضمن الاتجاهات أو المدارس السيكلوجية التي ذكرناها حتى الآن.

خامسا: نظرية جيلفورد في الابداع

غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل، حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، وتتساوى في ذلك مع منطلقات سبيرمان وثرستون، غير أن (جيلفورد) أدخل الخصائص الاستعدادية، مثل: الطبع، والدافعية التي ترتبط بالابداع، إلا أنه لم يوليها اهتماما كافيا، لقد ميز (جيلفورد) الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات، ولقد صنفت العوامل الاستعدادية حسب وجهة نظر (جيلفورد) في مجموعة الاستعدادات "الافتراقية" المبدعة، وعلى الرغم من أن تحليل بنية الإبداع (بالواقع بنية العقل) كان تحليلا رائعا بالقياس إلى النظريات الأخرى، إلا أن نظرية (جيلفورد) لا تخلو من مأخذ، وهي أنها تتوقف عند العوامل العقلية للإبداع بصورة أساسية، علما بأنها لم تتف عوامل الشخصية في ذلك، والمأخذ الآخر هو تناوله للدور الدينامي لعوامل الوسط أو البيئة بشكل تجريدي.²

سادسا: الاتجاه الانساني والابداع

ويمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء: فروم، ماسلو، روجرز وآخرون، ويعرف هذا الاتجاه أيضا في علم النفس تحت تسمية "الشخصانية" أو السيكلوجية الشخصية، إذ يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الانسانية التي تنطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل في سيرورة دائمة التطور، ويرى (تيلور) أن أصول علم النفس الانساني ترجع إلى ما تضمنته أطروحات علم النفس التحليلي من المظاهر الايجابية، ويبدو أن هذا الاتجاه ردة فعل تجاه السلوكية وردة فعل تجاه التحليل النفسي، ولهذا السبب يدعى "القوة الثالثة"، حيث يقف ضد السلوكية بكونها آلية لم تطرح الشخصية (الفرد) في نظريتها، وضد التحليل النفسي الممثل (فرويد) الذي بنى نظامه على الشخص المريض، ويؤكد ممثلو هذا الاتجاه احترام الانسان وإعتباره قيمة من القيم بأهدافه وحب إطلاعهم وإبداعهم، وهذا ما يسمى الاتجاه الانساني بالمظهر الايجابي.

1- ألكسندر وروشكا، مرجع سابق، ص 21

2 - المرجع نفسه، ص- ص: 21- 22

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إن واحدا من المفاهيم الأساسية لعلم النفس الانساني في مجال الابداع هو التحقيق الذاتي، ويعني الشحنة الدافعة نحو الابداع الذي يمتلكه كل إنسان، ويشق الدافع الابداعي وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه من الصحة السليمة والجوهرية للإنسان، حيث يرى (روجرز) أن التحقيق الذاتي يعني التعبير الملى بالانسانية وهو مرادف لـ " الوظيفة الكاملة للإنسان".

أما بالنسبة لـ " ماسلو" فيعني الصحة نفسها، أما " فروم" فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيدا عندما يبدع شيئا ما بشكل عفوي، وعندما يتحد مع العالم ومع نفسه، حيث أن عقله وعاطفته يكونان في إنسجام كامل، إن الابداع بالنسبة لهؤلاء هو عملية تنتج من العلاقة بين الفرد السليم والوسط المشجع والمناسب، إن تحقيق الفرد لإنتاج ما هو أمر ثانوي تجاه التحقيق الذاتي المبدع للشخص (النزوع للتطور والنضج والتشعب والتوسع)، وتجاه نشاط القدرات العضوية الحية كافة (روجرز)، ويميز " فروم" بين الفعل الواقعي المبدع والاستعداد الابداعي (التحقيق الذاتي المبدع)، ويقوم الابداع كما يراه " فروم" على الاستعداد الابداعي حتى ولو لم يؤدي إلى إنتاج واقعي ملموس.

وخلاف لـ " فرويد" الذي يرى مصدر الدافع الابداعي في الصراع أو فيما هو نفسي مرضي، فإن الاتجاه الانساني يرى هذا المصدر في الصحة الانسانية السليمة، حيث ينفي المفهوم الفرويدي حول طبيعة الانسان المضادة للمجتمع، أي التنافر بين الشخص والمجتمع، وبالتالي يبحث هذا الاتجاه أسباب المظاهر العدوانية والتدميرية عبر تأثير الوسط الخارجي، وهذه النظرة هي نوع من التحقيق لمفهوم " روسو" الذي يرى أن الانسان خير بطبيعته، ولكن المجتمع هو الذي يجعله سيئا وشريرا.¹

ونشير إلى أن ممثلي علم النفس الانساني يرون أن النزوع إلى تحقيق الذات هو خاصية في طبيعة الانسان وليس نتاجا لحياة الانسان في ظروف إجتماعية محددة، ويرون أن الاجتماع متضمن في طبيعة الانسان نفسها، يعني أنثروبولوجية الخصائص الاجتماعية للإنسان.

وهناك مظهر سلبي عند ممثلي هذا الاتجاه وهو معارضتهم ونفيهم للطرائق الموضوعية الدقيقة، والتفسير الحتمي والضبط التجريبي، حيث يؤكدون على التجربة الذاتية والتحليل الفينومونولوجي، إضافة إلى ذلك فإن علم النفس الانساني لا يستند إلى التحليل السببي وإنما يأخذ بالمقولات الدينية.²

1- ألكسندر وروشكا، مرجع سابق، ص - ص: 22 - 23

2 - المرجع نفسه، ص - ص: 23 - 24

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إن ما يميز هذه النظريات والاتجاهات هو تفسيرها ذو الجانب الواحد للإبداع، وإن إعداد نظرية جامعة ومتكاملة للإبداع ليس بالعمل السهل، ولكن يمكن الاستفادة من كل هذه النظريات وفق نظرة توفيقية لتتكامل مع بعضها البعض.

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

1- نظرية (March et simon; 1958) : فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعود الفجوة الأدائية إلى عوامل داخلية أو عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية).

2- نظرية (Burns et Stalker; 1961) : وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل 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، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson ; 1966) : قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات والزيادة من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية (Harvey et Mill; 1970) : قد استفادوا مما قدمه كلا من (March et Simon) (Burns et Stalker)، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول

1 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص- ص 142- 145.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تتأولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية (Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March et Simon).
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد كزيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة، والرضا عن العمل.

6- نظرية (Zaltman and Others ;1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (hage and aliken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء .

- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

- مرحلة ثانوية للقرار.

- مرحلة التطبيق.

- تطبيق تجريبي.

- تطبيق متواصل.

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

* نظرية البحث والتفوق (B.Waterman & T.Peters):

في كتابهما البحث والتفوق يصل كل من (B.Waterman & T.Peters) بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:¹

1. الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
2. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
3. إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
5. تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، والميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6. خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
7. استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

* نظرية الأداء الفائق (R.Cavangh & D.Cliford) :

توصلا كلا من (R.Cavangh & D.Cliford) في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية تمثلت فيمايلي:¹

1. وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
 2. من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 3. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 4. تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
 5. تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
 6. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.
- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم.

* نظرية التفكير الإبداعي (Edward de Bono) :

يعد اسم (Edward de Bono) اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل: IBM وهيوز للسلاح، وقد أصدر (Edward de Bono) عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب (Edward de Bono) في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على الإقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية، إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

يكون عندهم نفس طريقة التفكير، بحيث قسم (Edward de Bono) ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:¹

1. **القبة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

2. **القبة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالإنفعال والحدس والتفكير الفطري.

3. **القبة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، إذ أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4. **القبة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم والوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

5. **القبة الصفراء:** وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، فهي قبة الممكن والمنطق الإيجابي.

6. **القبة السوداء:** وهي قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء على أساس أن الأسلوب بسيط.

ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- سهولة التعلم والإستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهود الإبداعية المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- أنها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار، فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة كما أنه يتخذ القرار.

* نظرية (Osborn) :

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد (ولا سيما القيادية والتنفيذية) العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر (Osborn) بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في إختيار حلول غير ناضجة والشرع في تنفيذها.¹

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجعها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد إقترح (Osborn) منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:²

1. **إيجاد المشكلة:** ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. **إيجاد الحقائق:** وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

1 - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 89

2 - المرجع نفسه، ص 89.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها (Osborn) وقدم عدد من الإستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد ماهر للمجموعة.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع

قدمت عدة نماذج للإبداع من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي في ظروف مناخ تنظيمي مهيأ وملائم لعملية الإبداع من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج (Griffin & Hauser):

طبقاً لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات البحث والتطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعلاقات والتسويق، ويتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق والإنتاج والهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إلى نهايته من دون التأثير بالمشاريع الأخرى.¹

ثانياً: نموذج (Utterback model) :

وهو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج والعمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت وأن النوعين من الإبداع لهما علاقة مشتركة ومهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عالياً في السنوات التشغيلية الأولى والتي يسميها هذا النموذج باسم المرحلة الإنسيابية (Fluid phase) وفيها تحدث المزيد من التجارب وتصاميم المنتج والعملية الإنتاجية، أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية (transitional phase) والتي يتباطأ فيها معدل إبداع

1- الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011، ص- ص: 101-102

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

المنتج ويتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة تثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، وفي بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة (Spicific phase) والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج والعملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم والسعة ولا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة.¹

ثالثاً: نموذج شركة (Thoistrup) الدانمركية:

أشار الأستاذ (Grunert) إلى النموذج الذي إتبعته الشركة المذكورة بإعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج (Product Development Group (PDG) التي تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة بالإبداع المستمر والتي تتألف من:²

- مدير الإدارة.

- مدير المبيعات والتسويق.

- مدير تطوير المنتج.

- مدير الإنتاج.

ويركز هذا النموذج على الحدس والخبرة لأعضاء مجموعة PDG وذلك بعد أن تتجز مجموعة من دراسات الجدوى الإقتصادية وإختبارات السوق وتحديد فترة مراقبة ل PDG لفترة تمتد من (2 إلى 3 شهور) وهي بمثابة سماعات لإجراء تحسينات على المنتج وبعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي، وبموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هنالك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

رابعاً: نموذج التطوير عبر قنوات المراحل:

حيث قدم هذا النموذج من قبل الأساتذة (Lark & wheel – wright) بمثابة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة وتمويل مشاريع إبداعية وتطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود ولا يحقق أي هدف مما تقدم.

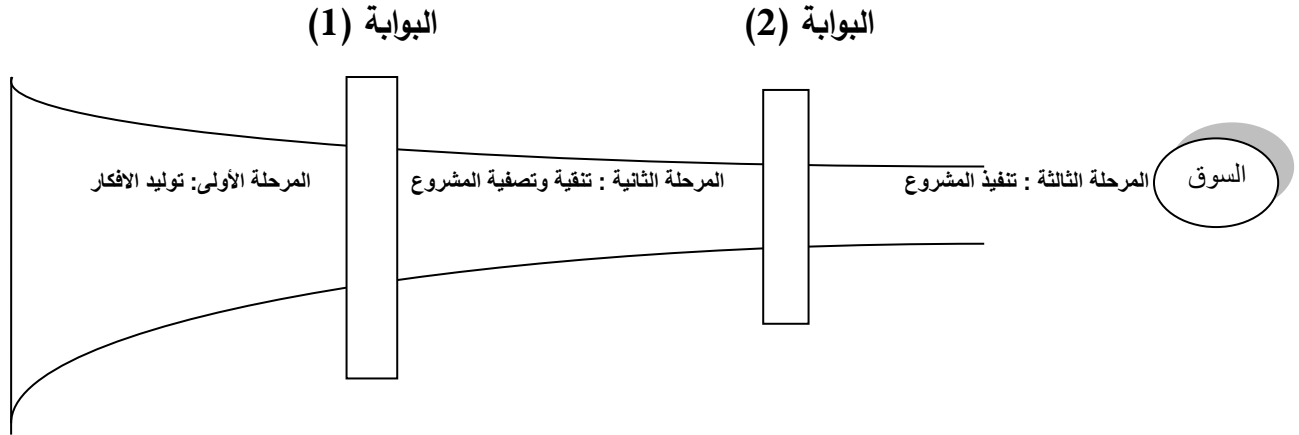
إن هذا النموذج يلزم المديرين على الجهود الإبداعية والتطويرية للمنتجات الجديدة وعمل خيارات بين المشاريع والمفاضلة بينها من خلال ثلاثة مراحل وبوابات تمثلت كما هو موضح في الشكل التالي:¹

1 - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، ط 01، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009، ص 33.

2- الأخضر خراز، مرجع سابق، ص-ص: 102-103

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الشكل رقم (16): قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع وتطوير المنتج الجديد



المصدر: الوليد هلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2009/2008، ص 111

كما هو موضح في الشكل رقم (16) تنقسم قنوات التطوير إلى ثلاث مراحل هي:²

المرحلة الأولى: مرحلة توليد الأفكار: يتجسد في الهدف من هذه المرحلة توسيع فم القمع بغرض تشجيع الأفكار قدر الإمكان، وهنا يتعين على الشركة أن تلتزم المعلومات من كل أقسامها، وكذلك من العملاء والمنافسين والموردين.

المرحلة الثانية: مرحلة تنقية وتصفية المشروع: يقابلها في الشكل البوابة رقم (1)، حيث يضيق القمع عند هذه المرحلة أين يتم إستعراض الأفكار بواسطة فريق من المديرين المختصين في الوظائف المتداخلة، كما يتم تقييم الأفكار وذلك بناءا على معطيات أخرى تستمد من دراسات السوق وتقارير تشخيص المنافسة القائمة، وحصة السوق التي يمكن تحقيقها والإيرادات المحتملة وتكاليف التطوير وتكاليف الانتاج، إلى أن يتم الوصول إلى نقطة الخيار الكبيرة وهي البوابة رقم (2)، حيث يختار المديرون أفضل المشروعات من المنظور الاستراتيجي.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ المشروع: تأتي هذه المرحلة بعدما يتم إختيار المشروعات التي يساعد تنفيذها بنجاح على الحفاظ أو بناء مزايا تنافسية للشركة ثم يتم تنفيذ عملية تطوير المشروع المختار بالاستعانة بفريق متخصص في تطوير المنتج، وكذلك رصد التمويل المناسب وتوفير أخطاء طريقة العمل ويتم تقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.

1- المرجع نفسه، ص- ص: 103 - 104

2- الوليد هلالي، مرجع سابق، ص- ص: 111 - 112

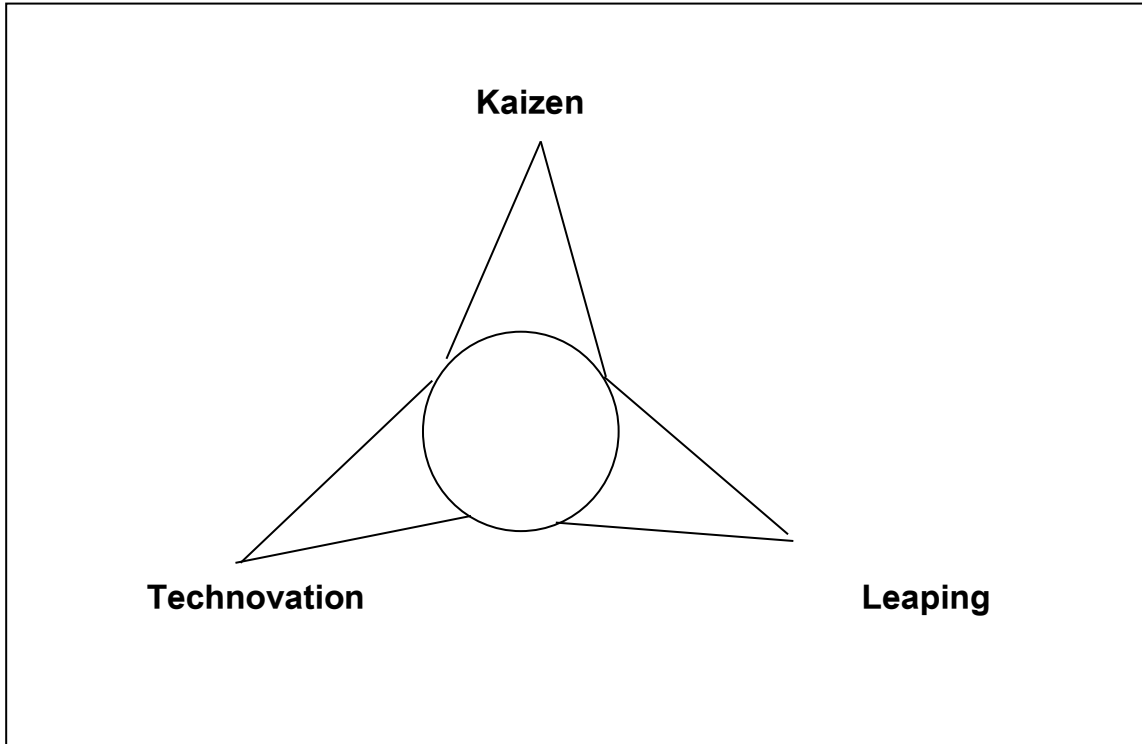
الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

يمكن القول أن التطوير يعتبر نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مهما كانت الأهمية أو الاستعمال أو الشكل.

خامساً: نماذج الشركات اليابانية:

لقد تبنت الشركات اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (17): نماذج الشركات اليابانية



من خلال الشكل رقم (17) الذي يوضح ثلاثة مسارات كالتالي:

- 1- المسار الذي حدده أستاذ الجودة (Kaizen) : حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل: اختزال التكاليف والأداء الأفضل.
- 2- مسار القفز (Leaping) : ويعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة.
- 3- مسار الإبداع الفني (Technovation) : وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.

1 - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

وطبقا لهذا النموذج فإن المؤسسة في الوقت الذي تطور فيه منتجا جديدا وتقدمه للسوق، تقوم في نفس الوقت بذاتها بتحديد الفترة الزمنية لسحبه أو التخلي عنه، وذلك لإدراكها بأنها إذا لم تعمل على إختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها، فإن منافسيها سيفعلون ذلك ومن ثم سوف لن تخسر الأرباح فحسب، بل تخسر السوق أيضا.

سادسا: نموذج (Kotler) في تبني الإبداع: Innovation Adoption Model

قدم الإبداع من منظور تسويقي وذلك وفق ثلاثة مراحل والتي بدورها تقسم إلى مراحل متسلسلة كما يلي:¹

- أ- **مرحلة الإدراك (Congnitive Stage)**: والتي يعبر عنها بالوعي (Awerness) و تشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعيا بالإبداع ولكن لديه نقص في المعلومات حوله.
 - ب- **مرحلة التأثير (Affective Stage)**: والتي تتضمن خطوتين هما:
 - **الإهتمام (Interest)**: بإعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع.
 - **التقويم (Evaluation)**: فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بعين الإعتبار.
 - ج- **مرحلة السلوك (Behavior Stage)**: وتشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:
 - **الحكم (Trial)**: ويعني حكم الزبون على الإبداع.
 - **التبني (Adoption)**: أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون بإشباع حاجاته والتعود على شراء المنتج وإستعماله المنظم له.
- والجدول التالي يوضح المراحل الثلاثة السالفة الذكر:

1 - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الجدول رقم (12): يوضح فكرة نموذج Kotler

مرحلة الإدراك	الوعي ↓	Awareness
مرحلة التأثير	الاهتمام ↓ التقويم	Interest Evaluation
مرحلة السلوك	الحكم ↓ التبني	Trial Adoption

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع وأساليب تنميته

في هذا المطلب سيتم التركيز على إستراتيجيات الإبداع ومختلف أساليبه التي يتم من خلالها القيام بالعديد من الإنجازات الإبداعية.

أولاً: إستراتيجيات الإبداع

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:¹

1- التطوير التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل: قيم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

1 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص - ص: 386-387.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة لتقبل الإبداع بوصفه معيارا أساسيا، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة.

2- التخصص الوظيفي:

هو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة 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 الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع.

3- الدورية:

يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة نفسها أو مشكلات متشابهة.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن إستراتيجيات الإبداع من أهم الإستراتيجيات المتبعة، حيث تعتبر إستراتيجية التطوير التنظيمي كدعامة أساسية نحو الحفاظ على إلتزام العاملين بعملهم، أما إستراتيجية التخصص الوظيفي ففيها يتم تصميم وحدات خاصة بالأنشطة المتنوعة داخل المؤسسة، وأخيرا الإستراتيجية الدورية التي تتمحور حول القدرة على استخدام أشكال تنظيمية من أجل تسهيل تنفيذ مشاريع معينة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

ثانيا: أساليب تنمية الابداع

هناك عدة أساليب لتنمية الإبداع نذكر منها ما يلي:

1- أسلوب العصف الذهني:

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد، عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير والاهتمام بكمية الأفكار وليس بنوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصلية والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:¹

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليس على نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وهناك من ذكر أساليب أخرى تتمثل فيما يلي:²

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين، بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة طرحها (عرضها) على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

1 - أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، ط 01، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 57.

2 - رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 180.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.

4- أسلوب قيم المراجعة:

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة والتي تضم مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوع التغيير أو التعديل لشيء محل التفكير أو التجديد وتأخذ هذه البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.

5- أسلوب التحليل التشكيلي:

يهدف هذا الأسلوب إلى حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا ما من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المنفقة في الخصائص مثل: اللون، الحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

6- أسلوب التآلف بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلات بعد ذلك، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

7 - أسلوب قوائم المراجعة :

واحدة من أشهر الأساليب لاستخراج وتوليد الأفكار التي جاء بها Alex Osborn، وذلك من خلال تشكيل مايشبه بالقائمة المعدة مسبقاً، أين وضع في هذه الأخيرة مجموعة من البنود التي تهدف في مجملها إلى التغيير أو التجديد والتطوير لطريقة التفكير والوضعية الحالية، وفي الأخير إحدى هذه البنود يقع عليه الاختيار لمواجهة الوضع المعاش، ومن أبرز هذه القوائم هي تلك التي تشكل بنودها الأساسية كلمة SCAMPER، والتي تتضمن: الاستبدال S: Substitut ، الاندماج C: Combine ، التأقلم P: Adapte ، التعديل (التصغير، التكبير) M: Modify ، التسخير للإستخدامات الأخرى P: uses Put to Other ، الإلغاء E: Eliminate ، عكس R: Reverse ويمكن إستعراض القائمة التي جاء بها (Osborn) في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): قائمة المراجعة الخاصة ب (Osborn)

الوصف	العبارة
هل يوجد طرق أخرى للاستخدام ؟ استخدامات أخرى تم تعديلها؟	وضع في استخدامات أخرى
مالذي يعوض ماهو موجود حالياً ؟ ماهي الفكرة البديلة التي تقترحونها ؟ ماذا يمكن أن نتبنى ؟ وماذا يمكن أن نطور؟	التكييف، التأقلم
توجه جديد ؟ تغيير المعنى ؟ تغيير اللون ؟ تغيير الحركة ؟ أو الصوت ؟ أو الشكل؟	التغيير
ماهي الإضافة ؟ المزيد من الوقت ؟ أبعاد أكبر ؟ أقوى ؟ أطول ؟ أكثر سمكا ؟ قياسات أكبر؟	تكبير
مالذي يمكن الاستغناء عنه؟ تصغير؟ تخفيض؟ تقليل؟ حذف؟ تبسيط؟	تصغير
ماذا يوجد غير ذلك؟ عنصر آخر؟ عملية أخرى؟ مكان آخر؟	استبدال
نمط آخر؟ تخطيط مغاير؟ تغيير السبب والنتيجة؟ تغيير وتيرة العمل؟	إعادة الترتيب
الرجوع إلى الواء؟ القلب أرسا على عقب؟ عكس الأدوار؟ تغيير مواطن الإيجابية والسلبية	عكس

Source :Dean Amory, Techniques For Personal Coaching and Self Coaching, Edgard Adriaens, 2011, p-p: 154-155

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

في هذه التقنية توضع إحدى هذه العبارات لمواجهة ظرف معين وكل فرد يقوم بالتفكير بعواقب القرار المتخذ المتعلق بالعبرة الموضوعية أمامه، وذلك حسب خبرته في مجال تخصصه.

ويقول (Andy Green) في كتابه "الإبداع في العلاقات العامة"، أنه في إحدى الدورات التدريبية الإبداعية استخدم أحد المندوبين هذه التقنية من أجل التوصل إلى طريقة جديدة لإظهار مزايا وإمكانات حاسوب جديد على وشك إطلاقه للسوق، إذ اقترح أحد الاستشاريين بالموازاة مع كلمة "تعديل" Modify، فكرة استخدام الحاسوب محسنة التصوير لجعل المنتج أفضل بمئة مرة، وخلق صورة مميزة جداً، وبالفعل فقد تم تبني الفكرة المقترحة وتم التحسين في جودة المنتج المقترح.¹

8- أسلوب الأدوار الأربعة:

إن صاحب هذه النظرية هو المفكر والباحث في مجال الإبداع (Roger Von Oech)، الذي ابتكر أسلوباً جديداً لتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ كانت هذه النظرية كمحاولة للخروج عما هو مألوف، لمساعدة الأفراد ومنحهم القوة اللازمة التي تسمح لهم بتجسيد أفكارهم التي يؤمنون بها على أرض الواقع، وذلك من خلال تقمصهم لعدة أدوار كل دور ينطوي على شخصية معينة تجاوباً مع الوضع المعاش وجاءت الأدوار كما يلي:²

8-1- المكتشف:

هو الذي يبحث في الأدوات والآليات التي تسمح له ببناء فكرته، وأثناء بحثه فهو يحاول اكتشاف مناطق نشاط جديدة، وأنماط عمل غير مألوفة، موظفاً الحواس المختلفة ومعتمداً على معلومات متنوعة، إذ يقوم المكتشف في النهاية بتجميع الأفكار والمعلومات وتشكيلها حسب طريقته الخاصة حتى يتحصل على شيء جديد ومختلف.

8-2- الفنان:

هو الذي يقوم بتجربة مجموعة من المقاربات والمناهج، ويقوم بإتباع الحدس في التعامل مع الأمور التي تواجهه، إضافة إلى أنه يقوم بإعادة ترتيب الأفكار والنظر فيما سبق من أحداث وأحياناً يلجأ إلى قلبها رأساً على عقب، ويقوم بطرح السؤال: "ماذا لو؟" من أجل البحث عما هو مخفي وغير واضح، كما يمكن للفنان أيضاً أن يخرج عن القواعد التي وضعها لنفسه، وهذا كله من أجل الإتيان بفكرة جديدة.

1 - Andy Green, **Creativity in Public Relations (PR in practice)**, Kogan Page Publisher, Fourth Edition, London and Philadelphia, 2010, p70.

2 - Roger Von Oech, **A Whack on the Side of the Head**, How you Can be More Creative, Grand Central Publishing, Special edition, USA, 2008, p-p: 233-234.

8-3- القاضي:

بعد وقوع الاختيار على الفكرة التي تبدو مناسبة، هناك مجموعة من الأسئلة التي لابد من طرحها: "هل هذه الفكرة هي الأفضل؟"، "هل تستحق المتابعة؟"، "هل يمكن التراجع عنها في حال تطلب الأمر ذلك؟"، "هل تتوفر الموارد اللازمة لتحقيقها؟"، وعليه جاءت شخصية القاضي من أجل الإجابة على هذه التساؤلات السابقة، فهي تساعد على اتخاذ القرار الصائب، إذ أثناء عملية التقييم يقوم القاضي بقياس المؤشرات بشكل موضوعي، كما أنه ينظر في العيوب التي يمكن أن تكمن في الفكرة المتبناة، ويتساءل عما إذا كان التوقيت الصحيح لتنفيذها أم لا، كما أنه يقوم بتحليل المخاطر، وطرح الفرضيات وفي نهاية المطاف يقوم باتخاذ القرار.

8-4- المحارب:

أخيرا يأتي وقت التطبيق وتنفيذ الفكرة، وباعتبار أن البيئة لا تتقبل بسهولة الأفكار الجديدة في ظل المنافسة يجب على صاحب الفكرة أن يتقمص شخصية المحارب من أجل الدفاع عن فكرته وجعلها محل التنفيذ، إذ تقوم هذه الشخصية بوضع الإستراتيجية الخاصة بها التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، كما أنها تتمتع بالانضباط وتجاوز الأعذار والعقبات التي من شأنها أن تقتل الأفكار، شخصية المحارب هي الشخصية الشجاعة التي تقاوم من أجل توفير جميع الظروف التي تسمح لها بتطبيق أفكارها.

المطلب الرابع: مقومات الإبداع وطرق قياسه

نقصد بمقومات الإبداع جميع العناصر المتعلقة ببيئة المؤسسة والفرد على حد سواء والتي من شأنها أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط الإبداع في جميع مستوياته، وبالتالي فهي بمثابة الأسس أو المرتكزات، والتي تظهر أهميتها من خلال تأثير نشاط الإبداع في حال غياب أحد هذه العناصر أو عدم توافره بالشكل والكيفية المناسبة، وإذا كانت المقومات الفردية تتلخص في مكتسبات الفرد من مهارات ومؤهلات فنية وأكاديمية، فإن المقومات التي يجب توافرها في محيط عمله أوسع من سابقتها، ولإبداع طرق مختلفة لقياسه في المؤسسة، وفي هذا المطلب سأتناول أهم هذه المقومات، بالإضافة إلى طرق قياس الإبداع في المؤسسة:

أولا: مقومات الإبداع

تمثلت مقومات الإبداع في أربعة مقومات أساسية تمثلت في: نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، الهياكل والأنظمة، الموارد والمهارات، وسيتم تفصيلها كما يلي:

1 - نمط القيادة

يقع على عاتق القادة في المؤسسة مسؤولية تنشيط الإبداع وتهيئة المناخ المناسب لممارسته على الشكل المطلوب، الأمر الذي يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد، وتجسيدها على أرض الواقع، وهذا لا يكون إلا من خلال التركيز على فتح المجال أمام تقديم الأفكار والاقتراحات وتقبلها من طرف المرؤوسين في إطار الإدارة التشاركية التي تدعم الأسلوب الديمقراطي، وكذا إزالة جميع المعوقات البيروقراطية وتفادي التحديد الدقيق لأداء ومهام العامل أو ما يسمى بقولية العمل، بحيث يصبح العامل ملزم بإتباع ما يملأ عليه وتنفيذ الأوامر دون التدخل أو التغيير في أسلوب العمل، وهذا مما لا شك فيه سيعمل على خلق الروتين والجمود من جهة وقتل روح المبادرة والديناميكية من جهة أخرى لدى الأفراد، إن كل هذا يدفع بالمديرين والمسيرين إلى البحث في الأسلوب أو النمط القيادي الأنسب الذي يتماشى ومساعي المؤسسة لتحقيق الإبداع.

إن القيادة حسب (COOK) تعد بمثابة مصدر إلهام للأفراد على مستوى المؤسسة، بحيث تجعلهم في وضعية تسمح لهم بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، وكذلك توظف وترافق تطبيقها على أرض الواقع، من خلال تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية لتحقيق ذلك، وعليه وفي هذا الإطار فقد شخص الكاتب نفسه مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب توافرها في أسلوب القيادي الذي يتماشى مع المؤسسة التي تهتم بموضوع الإبداع وأهم هذه الخصائص ما يلي:¹

- أسلوب قيادي لا يظهر من خلاله الكثير من السيطرة والتحكم في الأفراد، وتجنب الرقابة الزائدة عن الحدود.

- تجنب الأسلوب البيروقراطي في التسيير واعتماد الشفافية والوضوح وعدم التمييز بين الأفراد.

- غرس قيم التعاون والتسامح بين الأفراد وتشجيع السلوك التنظيمي السوي مع الاعتماد على القليل من الانضباط الذي يجب أن يكون في الوقت وبالقدر المناسب.

- توجيه الأفراد وقيادتهم نحو تحقيق أهداف مترابطة وتشجيعهم على خوض غمار المخاطرة.

- الاعتماد أكثر على التنظيم الغير رسمي والاتصالات.

- وضع الثقة في الأفراد ومنحهم حرية أكبر في أداء أعمالهم.

- الاعتماد على رؤساء يشكلون القدوة لمرؤوسيه من خلال سلوكهم وتعاملهم في المؤسسة.

1 - Peter cook, **Best Practice Creativity**, Gower Publishing Ltd, London, 1998, P 182.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إلا أنه يجب أن تأخذ المؤسسة التي تتبنى هذا التوجه بعين الاعتبار مجموع التحديات التي قد تواجهها في سبيل تحفيز الإبداع، باعتبار أن إدارتها تخصص الكثير من الجهد والوقت لذلك، الأمر الذي يدفع إلى تركيز الجهود على الأفراد المناسبين وعلى المواقف والوضعيات المناسبة، كما أن المؤسسة قد تواجه صعوبة كبيرة في إنجاح العملية الإبداعية وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الإبداع الذي يستدعي في كثير من الأحيان التنظيم الغير رسمي والخروج عن ما هو مألوف، والإدارة التي تعمل على الالتزام بهذه القيود وتراعي في ذلك جميع التحديات يمكن أن نطلق عليها ما يسمى بالقيادة الإبداعية وهي سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وديناميكية الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات، فهي وظيفة ومطلب إستراتيجي لمواجهة المشكلات والأزمات التي تعيشها المؤسسة بصفة متجددة، وذلك من خلال بناء الإستراتيجيات وابتكار الأساليب والأنظمة الإبداعية في تنظيم مهارات وقدرات العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم دون إغفال للجانب الاجتماعي والعلائقي الذي يربطهم.

2- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية في المؤسسة تمثل مجموع القيم والتصورات والسلوكات والعادات، التي تشكل الإطار العام الذي يمارس فيه الفرد نشاطه، والتي تؤثر في سلوكاته بصفة أو بأخرى، وعليه فإنه ليس من الصواب لكل من يتبنى التوجه الإبداعي أن يغفل تأثير هذا العامل المهم والحيوي، فالمؤسسات المبدعة يجب أن تسودها مجموعة من القيم والمعايير السلوكية والمعتقدات التي تسمح بدعم مختلف السلوكات الإبداعية الصادرة من طرف الأفراد وتشكيل الأرضية السامحة لتجسيدها دون أي معوقات تحد من فعاليتها.¹

وعليه مهما كان نوع الثقافة التنظيمية سواء كانت موجهة نحو تبني الإبداع أم لا، فإنها ستؤثر بطريقة أو بأخرى على نشاط الإبداع في المؤسسة، ومن أبرز أنواع الثقافات التي لها تأثير مباشر على الإبداع يمكن أن نذكر ما يلي:

1-2- الثقافة البيروقراطية: وتسمى كذلك الثقافة الهرمية، وهي تلك الثقافة التي تركز على المبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك في مستويات مختلفة للمنظمة، وتلك الثقافة تطورت في أولى المدارس المعاصرة وهي مدرسة الإدارة العلمية، فالقادة المميزون في هذه الثقافة هم القادرون

1- عبد الحفيظ دايرة، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص62.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم الذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة بشكل روتيني، والقضايا الأكثر أهمية هي تحقيق أعلى معدل للاستقرار والقدرة على التنبؤ.¹

2-2- ثقافة المهمة: السمة الأساسية لهذه الثقافة هي أنها تعمل على توجيه الأفراد على نحو إنجاز مهمة ما، والتركيز على تحقيقها يكون من خلال الاعتماد على الموارد البشرية وما تتمتع به من كفاءات ومهارات، فهي بمثابة ثقافة الفريق التي تتميز بالمرونة ومستوى عالي من تفويض الصلاحيات، الأمر الذي يدفع العاملين إلى أن يصبحوا أكثر إبداعاً.²

2-3- ثقافة الدور: تشير إلى مؤسسة ذات نظام مهيكّل بدرجة عالية، حيث يتم تحديد صلاحيات وأدوار كل فرد في المؤسسة بدقة، ما يضمن الأمن الوظيفي وكذلك القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فالمؤسسات التي تقوم على ثقافة الدور تركز جهودها على الأدوار الوظيفية الممارسة وكذلك مجال خبرتها والتخصصات الوظيفية المرافقة لذلك والعلاقة القائمة بينها، فهي تعطي أهمية كبرى للقواعد والإجراءات والأدوار أكثر من الفرد نفسه، كما أن المؤسسات التي تتمتع بهذه الثقافة تتسم ببطئها في اكتشاف حاجات التغيير حتى وإن تم تشخيص هذه الحاجات فإن التغيير يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.³

2-4- ثقافة العمليات: في هذا النوع من الثقافات يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر وتقل الرغبة في المخاطرة ومواجهة المواقف الغير مشخصة مسبقاً بين أعضاء التنظيم لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.

على أساس تحليلنا لأهم الثقافات التي يمكن أن تسود المؤسسة، يمكننا أن نقول بأن منها ما يتناسب مع ممارسة الإبداع ومنها ما يتنافى معه تماماً، وفي هذا المجال يمكن ذكر الثقافة البيروقراطية التي تعد بمثابة الهاجس أمام تجسيد الأفكار الإبداعية على مستوى المؤسسة، وهذا راجع إلى الالتزام الصارم بمبادئ البيروقراطية، نفس الشيء وإن كان بدرجة أقل بالنسبة لثقافة الدور التي تلزم الفرد بدور محدد وتُملي عليه مجموع التوجيهات التي يجب التقيد بها، كما أن التركيز على طريقة إنجاز الأعمال مع إغفال

1- عبد الله البريدي، ماهي أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات؟ الرابط:

<http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-988.aspx> : 26/08/2021 , 18:44

2 - David .R. Fesemmaier et al, **information and communication technologies in Tourism 2000**, springer – Verlag Wien 2000, proceedings of the International Conference in Barcelona, Spain, 2000 , P 199.

3- Karen Cacciattolo, "Understanding Organisational Cultures", **European Scientific Journal**, Vol 2, University of Malta, Malta, 2014, P-P: 2-3, Retrieved from: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782>.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

النتيجة في ثقافة العمليات من شأنه أن يحد من فعالية الأفراد المبدعين، في حين أن الثقافة التي تبدو أكثر تلائماً مع ممارسة الإبداع هي ثقافة المهمة، خاصة من خلال ما تقدمه من قيم العمل الجماعي والتركيز على ذوي الخبرات والأفراد ذوي الكفاءات في المؤسسة.

إن كل هذا يدفعنا إلى تشخيص أهم السمات المتعلقة بالثقافة الداعمة للإبداع، أو ما يمكن تسميته الثقافة الإبداعية، التي تتصف بأنها ثقافة تعمل على توفير بيئة عمل تفتح المجال أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم بكل حرية وطلاقة، وتشجعهم على اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات والتحلي بروح المجازفة والمخاطرة في إطار ما هو مسموح به، كما تعمل ثقافة الإبداع على توفير قيم التعاون والمشاركة وتساهم في غرس الثقة واستعادتها بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تجسد كذلك مبدأ المساواة وعدم التمييز بين الأفراد.¹

إن يمكن أن ننظر للثقافة التنظيمية في إطار الإبداع على أنها ذلك النسيج الاجتماعي الذي يتعلم الأفراد من خلاله باستمرار السلوك التنظيمي السليم وكيفية تأدية النشاطات، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين تصورات وقيم وافتراضات حول شكل العمل الإبداعي المرغوب فيه على مستوى المؤسسة، هذه القيم والتصورات تندمج بصفة تدريجية لتصبح جزءاً من هياكل المؤسسة وسياساتها وممارستها ما يجعلها ترتقي إلى ما يسمى بالمؤسسات الإبداعية.²

3- الهياكل والأنظمة

وهي تتعلق بكل ما يندرج تحت التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي على مستوى المؤسسة، يختصر التنظيم الرسمي في كل ما هو ملموس، وهنا يجب الإشارة إلى الدور البارز الذي يلعبه الهيكل التنظيمي، والذي يعد بمثابة الصورة التي تعكس البيئة الداخلية للمؤسسة وتوضح نمط القيادة والإشراف، وكذا نمط الاتصالات وتوزيع السلطة والصلاحيات.

مما لا شك فيه أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على ممارسة العملية الإبداعية في المؤسسة، خاصة من ناحية المشاركة والتي يعبر عنها بطبيعة نظام المعلومات المعتمد عليه، فكلما اتجهت المؤسسة نحو اعتماد هياكل هرمية تتسم بالجمود كلما ساهمت هذه الأخيرة في قتل جميع المبادرات الإبداعية، الأمر الذي جعل المؤسسات ذات التوجه الإبداعي تعتمد على هياكل تنظيمية مفتوحة على جميع الاتجاهات التي تعمل على منح حرية أكبر للأفراد في التصرف واقتراح الحلول وإبداء الآراء، كما أنها تسعى من

1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص - ص: 63-64.

2- المرجع نفسه، ص 64.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

خلال هذه الهياكل على تطبيق الرقابة التلقائية وذلك لعدم المساس بالنشاط الإبداعي وخصوصياته، إذن يمكن القول أن الهياكل التنظيمية الناجحة هي التي تتجج في تنظيم المهام والأنشطة في المؤسسة بشكل يساهم في تحقيق أهدافها وتوجهاتها، كما أنها تعطي اعتبار للجانب الغير رسمي الذي يعد هامشا لا بد منه لممارسة نشاط الإبداع على أكمل وجه.¹

وفي هذا الإطار تؤكد (Amabile) أنه لا يمكن الحديث عن تحفيز الإبداع إلا إذا حظي بدعم المنظمة بأكملها، وعليه يجب على القادة أن يضعوا هياكل ونظم مناسبة تأخذ بعين الاعتبار الجهود الإبداعية وتصنفها ضمن الأولويات القصوى في المؤسسة، كما اقترحت نموذجا لفرق عمل صغيرة تعتمد على ثلاث عوامل أساسية وهي: خبرة الأفراد وأفكارهم الإبداعية والتحفيز، كما ركزت في ذلك على الدوافع الذاتية، وقد اقترحت مجموعة من الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في الرفع من دافعية الأفراد وهي:²

- خلق جو من التحدي.
 - منح المزيد من الحرية والموارد الكافية.
 - توفير الدعم والتشجيع.
 - الاهتمام بتجانس أعضاء الفريق الواحد.
- كما اعتبرت أن المؤسسات الإبداعية هي المؤسسات التي تعتبر الممارسات السابق ذكرها جزءا لا يتجزأ من هيكل ونظم المؤسسة.

لقد قدم كل من (Robinson & stern) مساهمة أخرى لفهم الإبداع في المنظمات، إذ قاما بتحديد مجموعة من الإجراءات التي تشكل بمثابة الإطار العام الذي تمارس فيه العملية الإبداعية والتي تتمثل فيما يلي:³

- موائمة الأفكار الإبداعية للأهداف الرئيسية.
- التركيز على المشاكل التي يجب حلها.
- فتح المجال للصدفة.

1 - المرجع نفسه، ص - ص: 64-65.

2 - Teresa M. Amabile, **How to Kill Creativity**, Harvard Business Review, This document is authorized for use only in climate for creativity- CMBA- IG003 By Laureate Education, Inc, Laureate Education - Baltimore from July 2016 to September 2017, p5 .

3 - Robinson A.G, Stern.S , **Corporate Creativity : How Innovation and Improvement Actually Happen**, Berrett- Koehler Publishers, 1st edition, San Francisco, 1998, p12.

- دعم النشاط الغير رسمي.

- التحفيز.

- الاهتمام بالاتصالات.

مما سبق يمكن القول أن الهياكل والأنظمة تلعب دورا هاما في جعل الأفراد أكثر إبداعا في المؤسسة، وذلك من خلال ما توفره من اهتمام وحرية واستقلالية ورفع للروح المعنوية والاهتمام بتكوين فرق العمل المتجانسة، كذلك فإنها تعمل على رفع روح التحدي بين الأفراد، كما تسعى دائما إلى تحريك دافعتهم من خلال نظم التحفيز المختلفة.

4- الموارد والمهارات

وهي جميع الأدوات الأساسية التي تكون تحت تصرف المؤسسة وتعتمد عليها من أجل إتمام مهامها وأهدافها، هذه الموارد يمكن أن تتضمن الأفراد ورأس المال والآلات، التجهيزات، براءات الاختراع التي تحصلت عليها المؤسسة خلال ممارستها لأعمالها، كذلك كمية ونوعية الأصول الفكرية أو ما يسمى برأس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة وهو أيضا يعتبر مورد أساسي، ويمكن للموارد السابق ذكرها أن تلعب الدور المنشط أو الدور المثبط للسلوكات الإبداعية، ويؤدي النقص في الموارد الرئيسية في الكثير من الأحيان إلى تشكيل حواجز أمام التفكير الإبداعي وتعمل على الحد من المبادرة.¹

إن تسارع وتيرة الأحداث يفرض على الأفراد أن يكون لديهم مزيجا مناسباً من المهارات والمعرفة والقدرات لأداء العمل بكفاءة وفعالية، مهارات الأفراد وقدراتهم تتمثل في المعرفة المكتسبة من قبلهم داخل المؤسسة، فهي تحدد مستوى المواهب المتوفرة لتلبية حاجات التطوير والإبداع المتعلقة بالمهام والأعمال.²

ثانياً: طرق قياس الإبداع

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد إلى التنوع في مداخل قياس الإبداع، وقد رأى (آلاء العبيدي وزملاءه) أن هناك ثلاثة طرق لقياس الإبداع في المؤسسات وهي:³

1 -S.G. Isaken et al, "Perception of the best and worst climates for creativity:Preliminary validation Evidence for the situational Outlook Questionnaire", **creativity research Journal**, Vol 13, N° 2, 2001, P 175.

2 -Wayne Morris, **Enhancing Organizational Creativity**, A literature Review, Futur Edge Limited, 2000, P16.

3 - محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- الطريقة الأولى:

تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع المواقف والأحداث.

- الطريقة الثانية:

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

- الطريقة الثالثة:

وتركز على الفرد المبدع في حد ذاته القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته أو سلوكه.

ويمكن معرفة مستوى الإبداع لدى الأفراد من خلال ما يلي:¹

- رصد السيرة الذاتية:

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

- اختبارات القدرة الإبداعية:

تعتبر اختبارات القدرة الإبداعية أكثر مقاييس الإبداع شهرة، فقد تطورت من اختبارات قياس الذكاء، ويدور معظمها حول اختبارات الورقة والقلم، حيث تقدم إلى الشخص المعني سلسلة من المشاكل المطلوب إيجاد حل لها خلال فترة زمنية محددة، والهدف من هذه المقاييس هو تحديد مدى التفكير المتشعب للفرد، أي مدى القدرة على تعدد الأفكار فيما يتعلق بسؤال مثير وهو يتناقض مع التفكير المقارب الذي يكون منطقيًا ومتتابعًا ويضمن التركيز الضيق على حل واحد للمشكلة.

المبحث الثالث: أساسيات حول الإبداع

إن المؤسسات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة، وفي ذات الوقت

1 - نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص48.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل الإبداع ومستوياته وأبعاده وصفات الشخصية المبدعة ومحفزاته ومعيقاته، بالإضافة إلى علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين.

المطلب الأول: مستويات الإبداع ومراحله

تختلف المؤسسات عن غيرها من مؤسسات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها، أم في المراحل المتقدمة من نموها المتعلقة بها، حيث يظهر الإبداع في العديد من المستويات والتي تتكون من مجموعة من الأنشطة والأعمال والإجراءات التي تتعلق بخطة الأفراد والتنفيذ ورقابة الأنشطة، وللابداع مجموعة من المراحل المختلفة سيتم تفصيلها فيما يلي:

أولاً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المؤسسات وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

- هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:¹
- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
 - التعليم: ويؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
 - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاكة.
 - الطفولة: فقد تكون اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
 - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

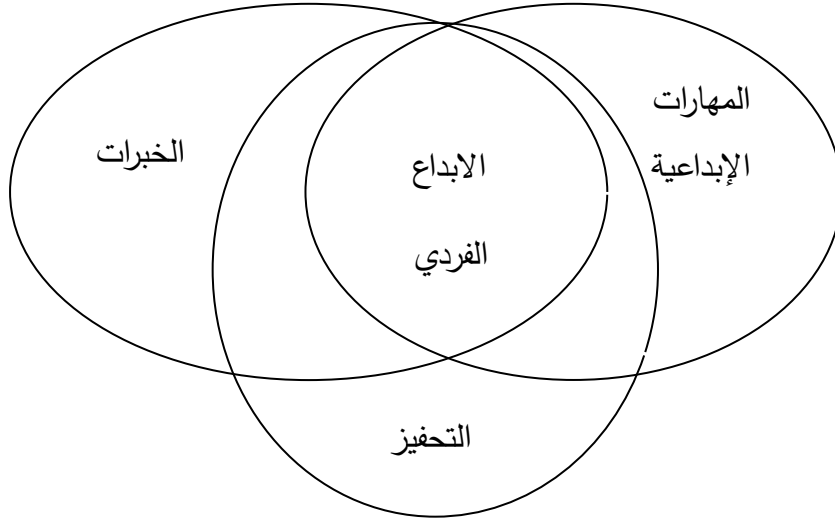
1 - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص- ص: 45-46.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

وقد أشار "Peter Drucker" إلى أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة الفردية هي أساس القدرات الإبداعية، وأن الحاضنة الأساسية للإبداع هو المورد البشري الذي تنطلق منه العملية الإبداعية وتتبلور من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها الإمكانيات المادية، والعمليات والأساليب والجهد الفردي والجماعي، وعليه مهما كانت الطريقة التي يتحقق بها الإبداع فإن الفرد العامل على مستوى المؤسسة يظل الأساس في ذلك، وعلى المؤسسة أن تعمل على تنمية وتطوير مهاراته، وإعدادهم للتجاوب مع متغيرات بيئة الأعمال.¹

وعليه فإن الإبداع على المستوى الفردي في المؤسسة يرتكز على ثلاث مكونات أساسية وهي: المهارات الإبداعية للأفراد، الخبرات، التحفيز، وهو ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): مرتكزات الإبداع الفردي



Source: Teresa, M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing what You love and Loving what you do", **California management Review**, Vol 40, N°1, 1997, p 43.

فالمهارات الإبداعية تختلف من فرد لآخر، وتتشكل حسب البيئة التي ينشط فيها الفرد، ومدى قدرته على التعامل مع الوضعيات والظروف المعاشة في الوسط المهني من جهة، ومدى الاستعداد الذي يبديه الفرد لاستغلال الفرص المتاحة وترجمتها لواقع ملموس يخدم الأهداف المنشودة، وكل هذا يساهم في بناء الخبرات على المدى القصير والطويل، إن التحفيز الذي يحظى به الفرد على مستوى المؤسسة لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يساهم في خلق مهارات إبداعية أو يحقق تراكم أكبر للخبرات المكتسبة، بل هو

1- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 42.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

يعمل على تنشيط هاتين الأخيرتين، وعليه يمكن القول أن الإبداع الفردي هو محصلة لكل من المهارات الإبداعية للعامل والخبرات المكتسبة والتحفيز.¹

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو يتوصل إليه من قبل الجماعة أو فريق عمل، وهذا المستوى من الإبداع يتميز بأنه ينتج حلول وأساليب أفضل وأنجع من تلك المحققة في الإبداع الفردي، وعليه فإن احتمال الوقوع في الخطأ يتضاءل، وكذلك إمكانية تحقيق أكبر استفادة من الموارد، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرك مكانة وحجم الإبداع على المستوى الجماعي ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتطويره، وفهم الأسس التي تقوم عليها فرق العمل وأبرزها ما يلي:²

1- الرؤية: وتشير إلى الأفكار المشتركة والنتائج القيمة للجماعة وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم التي تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة: من المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) هي الأكثر احتمالا لتعزيز الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم من خلاله الأفراد بتقسيم إجراءات العمل وتحديدتها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل البناء تظهر أفكار جديدة، وبانعدام مثل هذا المناخ فإن الجماعة لا تقوم بتقييم إجراءات العمل وبالتالي النقل المباشر لاحتمالات الإبداع وتطبيقها.

فيما يخص الإبداع على المستوى الجماعي لا يمكن تجاهل مواصفات الأفراد المنتمين للفريق الواحد لما لذلك من تأثير كبير على ديناميكية وحسن سير للفرق الإبداعية، الأمر الذي يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بطبيعة المناخ الإبداعي، فالبيئة التي يسودها عدم التفاهم والاستقرار حتما ستشكل عائق أمام ممارسة الإبداع، الأمر الذي يستدعي تضافر الجهود للتقليل من الآثار السلبية على سير العملية الإبداعية.³

1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص 52.

2- ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط 01، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 279.

3- Kamel Mnisri, *La Créativité Appliquée a l'Organisation : Apports et les limites Proposition d'un cadre d'analyse*, 5eme congré International de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke: Québec, canada, 2007, p5.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه، وإذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار عليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:¹

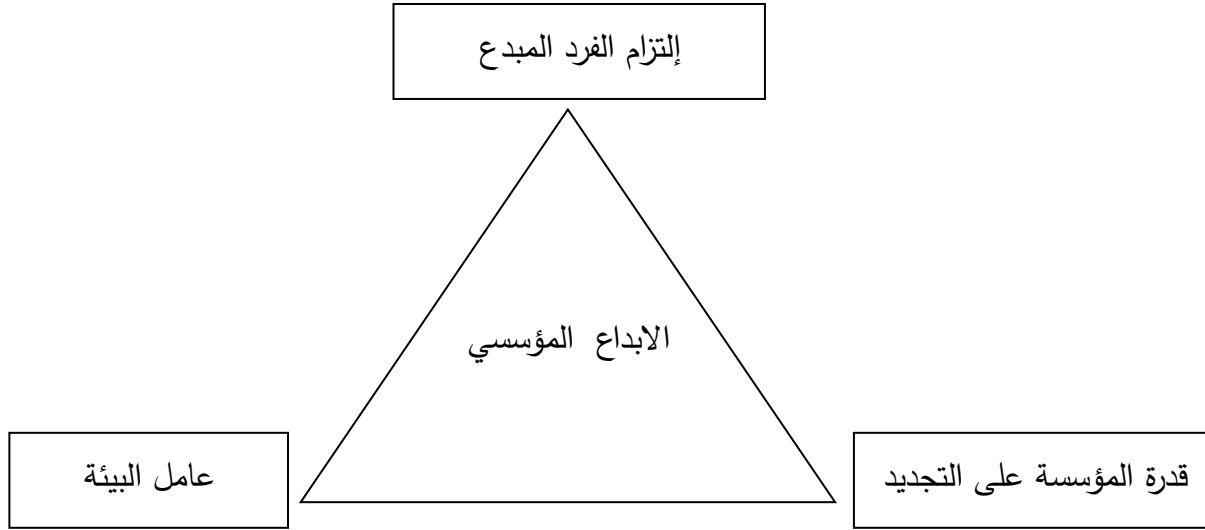
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات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

- الإتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
 - الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
 - وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل.
 - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- إن الإبداع على مستوى المؤسسة يقوم على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يمكن أن نحددها في: معنى الالتزام للفرد المبدع، عامل البيئة، وقدرة المؤسسة على التجديد، هذه العوامل المجتمعة تقودنا إلى توضيح المعنى العام للإبداع على المستوى المؤسسي بوصفه على أنه نظام اجتماعي من خلال إلتزام الأفراد المبدعين ضمن سيرورة إبداعية في إطار منظم وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

1- سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص - ص: 49 - 50

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

الشكل رقم (19): الخصائص الأساسية للإبداع على مستوى المؤسسة



Source: Séverine le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de l'innovation**, 2eme édition, Pearson Education, France, 2012, P 119

وعليه يمكن القول بأن الإبداع المؤسسي المنظم والمستدام هو إئتلاف لكل من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي على مستوى فرق العمل، إضافة للبيئة ومقومات الإبداع التي توفرها المؤسسة نفسها، عند انتهاء العملية الإبداعية على مستوى المؤسسة تبدأ العملية الابتكارية، والتي تهتم بأخذ الأفكار الجديدة وتعمل على تحويلها إلى واقع ملموس على مستوى الشركة والسوق، الأمر الذي يستدعي جهدا إبداعيا مكثفا، إن تنظيم وتوجيهه وقيادة إبداع الأفكار ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب تشجيع وتنشيط للإبداع على كل مستوى من المستويات الثلاثة لتحقيق ما يسمى بالمؤسسة المبدعة.¹

على ضوء ماسبق يمكن القول أن المستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمؤسسات المعاصرة.

ثانيا: مراحل الإبداع

لقد اختلف الباحثون في تحديد المراحل الأساسية المكونة للعملية الإبداعية على مستوى المؤسسة، فلكل منهم منطلق تحليلي خاص به يكون مبني على أساس تصورات مختلفة للإبداع وأجزاءه، ومن أشهر

1 - Jeff Mauzy, Richard Harriman, **Creativity, Inc: Building an Inventive Organization**, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2003, p 6.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

من تكلم في هذا المجال هو ما قدمه (Wallas) ، من خلال تقديمه لنموذج يتضمن المراحل الأساسية للإبداع والذي قام بربطه بحل المشكلات المعاشة في بيئة العمل والمراحل كالاتي:¹

- **مرحلة الإعداد:** وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة من حيث تحديد المشكلة وفهم عناصرها وجمع المعلومات والخبرات والمهارات والمحاولات لحل هذه المشكلة.

- **مرحلة الاحتضان:** وهي مرحلة النشاط العقلي حيث يكون الشخص المبدع خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري، في هذه المرحلة العقل يستوعب كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر ويتم من خلالها تنظيم المعلومات والأفكار من حيث التركيز على الموضوع الأساسي واستبعاد الأفكار الغير ملائمة.

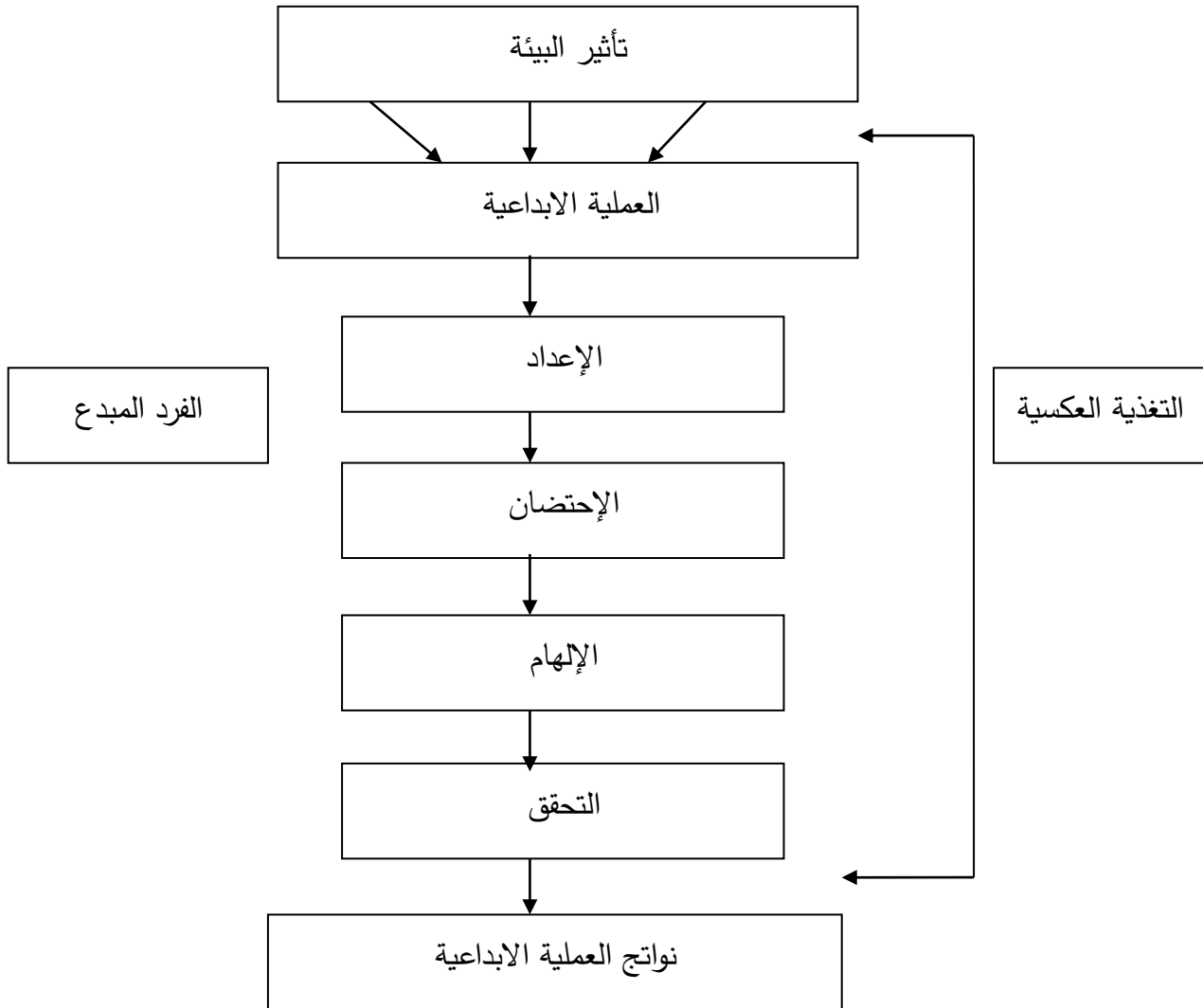
- **مرحلة الإلهام (الإشراق):** وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة وعادة ما تأتي الأفكار بطريقة فجائية دون تخطيط.

- **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها الفرد أو الفريق المبدع، حيث يتم صياغة الفكرة وتجريبها وتنسيقها.

إذ يرتبط هذا النموذج المقدم إرتباطاً وثيقاً بالبيئة التي ينشط فيها الفرد أو الفريق المبدع على حد سواء، فهو يعالج بالدرجة الأولى الوضعيات المختلفة كاستجابة أو ردة فعل للمؤثرات التي تفرضها البيئة الخارجية والتي يترتب عنها نواتج أو مخرجات العملية الإبداعية في شكل حلول نهائية أو جزئية للمشكلة المعاشة ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموضح أدناه:

1 - خالد بن محمد بن محمود الرابغي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين، ط 01، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 67.

الشكل رقم (20) : مراحل العملية الابداعية



Source: M.J.Kirton, **Adaption - Innovation: in The Context of Diversity and Change**, 1st edition, published by Routledge, 2011, p165.

وفي نفس المجال فقد قدم كل من (Kreitner & Kinick) نموذجا يصفان من خلاله المراحل الأساسية للإبداع، والذي لا يختلف في محتواه عن النموذج السابق المقدم من طرف (Walles) ، إلا أنهما اقترحا خمس مراحل والاختلاف يكمن في مرحلة التركيز التي تكون بين مرحلتي الإعداد والاحتضان، إذ يعمل الفرد العامل في المؤسسة في إطار هذه المرحلة على تركيز كل جهوده واهتمامه على المشكلة المعروضة أمامه، فالملاحظ لهاذين النموذجين يمكن أن يستنتج بأنهما قد ركزا في تحليلهما لمراحل العملية الإبداعية على الجانب الفردي أكثر من أي شيء آخر.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

أما فيما يخص (West) فقد قدم نموذجا اهتم من خلاله بالتركيز أكثر على الإبداع الجماعي الذي يكون على مستوى فرق العمل في المؤسسة، إذ اقترح الخطوات الآتية:¹

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** ويحدث ذلك عندما تترك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الابتكارات بحد ذاتها كمطلب لاستمرار وبقاء المنظمة.

- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح اقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الإبداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولابد من الاهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليه وإلا تم التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزءا من وقودها.

- **مرحلة التطبيق:** وتكمن أهمية هذه المرحلة بقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، في حال غير ذلك يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

- **مرحلة الثبات:** وفيها يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييما موضوعيا. وعليه يمكن القول بأن التصنيفات التي حاولت تفسير سيورة الإبداع تمحورت حول المستوى الفردي والمستوى الجماعي باعتبار أن هذين الأخيرين هما المكون الأساسي للإبداع على مستوى المؤسسة ككل، ولعل تفصيل الإبداع إلى مراحل يساعد المديرين والرؤساء على التحكم النسبي فيه وتنشيطه على مستوى المؤسسة، كما أن توضيح مراحل الإبداع يجنب السلوك العشوائي الغير المنظم الذي لا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

لذلك يجب على المسيرين في المؤسسة التعامل مع هذه الخطوات والمراحل بحذر لأن التقيد بمراحل محددة مسبقا فيما يخص سير العملية الإبداعية قد يتنافى مع طبيعة الفرد المبدع الذي غالبا ما ينشط في بيئة تتمتع بالاستقلالية والتحرر من كل القيود والضوابط.

وهناك عدة مراحل للعملية الإبداعية يمكن عرضها فيما يلي:²

1 - Michael A. West & Wieby M.M. Altink, "Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol 5, N°1, New York University, 1996, p-p: 7-8.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص-ص: 422 - 423

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

1- مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة للدراية بالمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2- مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3- مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المؤسسة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4- مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد تحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانات التنفيذ، فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5- مرحلة التطوير:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

6- مرحلة الاستعمال والانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

حتى يتحقق الإبداع لابد من المرور بهذه المراحل انطلاقاً من الحاجة إلى حل المشكلة وصولاً إلى تنفيذ الأفكار بعد تخيلها وجمعها وإثباتها.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع وصفات الشخصية المبدعة

حتى نقول أنه هناك إبداع يجب أن تتوفر مجموعة من الأبعاد والتي تكون محددة للعملية الإبداعية، بالإضافة إلى توفر مجموعة من الصفات والخصائص لدى المبدع، وفي هذا المطلب سأتناول أبعاد الإبداع، بالإضافة إلى صفات الشخص المبدع.

أولاً: أبعاد الإبداع

لقد أجمع معظم الباحثين في هذا المجال على أن الحساسية للمشكلات والمرونة والأصالة والطلاقة وقدرة الفرد على التحليل والمخاطرة هي أبعاد الإبداع ويمكن تقديمها بالشكل التالي:

1- الحساسية للمشكلات:

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

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.¹

1 - أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، " العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد

16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015، ص 184

2- الطلاقة:

هي القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث إستدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، والطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الابداعية، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عددا كبيرا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالبا- في حالة تساوي الظروف الأخرى- فرصة أكبر لكي ينتج عددا كبيرا نسبيا من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.¹

وتتمثل أنواع الطلاقة في الآتي:²

- طلاقة اللفظ: وهي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير: تشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين.
- طلاقة الأشكال: تشير إلى تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- المرونة:

ويقصد بها المقدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.³

وتصنف المرونة إلى نوعين:⁴

1- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص 183

2- المرجع نفسه، ص- ص: 183- 184

3- المرجع نفسه، ص 184

4- المرجع نفسه، ص 184

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

• **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

• **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

يتم قياس المرونة بأكثر من طريقة، مثلا يتم الكشف عن عدد من التقلبات من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص، ودرجة المرونة هي عدد تلك التقلبات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

4- الأصالة:

يقصد بها المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:¹

- الاستجابة غير الشائعة، أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
 - الاستجابة البعيدة، أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
 - الاستجابة الماهرة، أي القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.
- والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:
- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.

1- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص 183

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراتته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة، فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الابداع، بل أعتبرت الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ولابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الابداع، فماهي إلا عنصر من عناصر العملية الابداعية الكلية، إن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب، بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الابداع، ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الابداع، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك.

5- القدرة على التحليل:

وتعني القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض وملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجموعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.¹

6- المخاطرة:

وتعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، وتعني أيضا أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الابداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين حاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.²

1- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص 185

2- المرجع نفسه، ص 185

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه إذا توافرت هذه العناصر في العامل الإداري فسوف يتمكن من التوصل إلى أفكار إبداعية تتضمن أساليب إدارية حديثة أو إجراءات متطورة، أو حلولاً إيجابية لمشكلات قائمة.

ثانياً: صفات الشخصية المبدعة

تشير البحوث والدراسات إلى أهم صفات المبدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع، وإنما هي صفات مساعدة ومؤثرة، ونستطيع تلخيص أهم هذه الصفات فيما يلي:¹

1- صفات ذهنية: تتمثل فيما يلي:

- يمتلك المبدع قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد.
- يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل (فيما يهتم به).
- مثقف ولديه معرفة واسعة.
- يحتاج إلى فترات تفكير طويلة.
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتل أكثر من تفسير.
- يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهتمه.
- لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء.
- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- يركز على النقد البناء.
- لديه قناعات أساسية خاصة به.
- يهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.
- دائم التساؤل.
- متعدد الميول والاهتمامات.
- يقترح أفكاراً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
- يتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي.

1 - طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 03، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص- ص: 50-54.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- يحب الأمور الفلسفية.
- يحب الأمور الغريبة والجديدة.
- يحب الشعر الغريب والتشبيهات والاستعارات.
- يسأل كثيرا.
- يفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ.
- بطيء في تحليل المعلومات وسريع في الوصول للحل.
- 2- صفات نفسية: تتمثل فيما يلي:**
- قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات.
- يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد.
- متفائل بطبيعته.
- يعتمد كثيرا على أحاسيسه ومشاعره.
- لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة.
- يهتم ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت ورائها حتى ينتهي من تنفيذها.
- الثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد.
- قوة الإرادة.
- لا يستسلم بسهولة، عنيد لا يتخلى عن رأيه بسهولة.
- يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها.
- يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب.
- يتميز بطموح عالي جدا.
- لديه شعور بأن لديه مساهمات خاصة.
- 3- صفات عملية: تتمثل فيما يلي:**
- لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية.
- يفضل القيام بالأعمال التي تتطوي على تحدي.
- يميل إلى المغامرة ويحب التجريب.
- قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.
- يثابر على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

- يسعى دائما لتحسين عمله.
- لا يهتم كثيرا بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- يتسائل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة.
- أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب.
- يحب السفر والتجوال.
- لا يحب هواية جمع الأشياء (طوابع، نقود.....).
- يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل.
- من المهم أن يتناسب عمله مع رغبته وليس العكس.
- يحب اللعب والتسلية.
- يؤدي التكاليف في الوقت والكيفية التي تناسبه.
- 4- صفات إنسانية:** تتمثل فيما يلي:
- المبدع حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة.
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط.
- لديه قدرة على مقاومة ضغوط الجماعة.
- يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز (ولكنه يعمل حتى لو قاومه الآخرون).
- بحاجة إلى إعراف الآخرين بقدراته الإبداعية (يحب الثناء والمدح).
- شجاع ومقدام.
- الانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي.
- يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه.
- يستمتع بالجمال.
- صبور.

كل هذه الصفات وجب توافرها لدى المبدع، لذلك على الإدارة اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية مثل هذه الصفات.

المطلب الثالث: معوقات الابداع ومحفزاته

لقد بينت العديد من الدراسات وجود مجموعة من المعوقات والتي تحول دون تحقيقه، وفي نفس الوقت هناك العديد من العناصر التي يساهم توفيرها في دعم وتحفيز الابداع ومواجهة معيقاته، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى معوقات الابداع ومحفزاته.

أولاً: معوقات الإبداع

ويمكن تصنيفها إلى معوقات تخص الأفراد وأخرى ترتبط بالمؤسسة كما يلي:

1- معوقات الإبداع لدى الأفراد:

هناك عدة معوقات تحول دون إبداع الأفراد وهي:¹

- * **معوقات إدراكية:** تتمثل في عدم إدراك الأفراد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.
- * **معوقات وجدانية وشخصية:** والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- * **معوقات ثقافية واجتماعية:** تعود إلى الضغوط الاجتماعية التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجارة لما هو شائع.

2- معوقات الإبداع في المؤسسة:

يواجه الإبداع في المؤسسات العديد من المعوقات المتمثلة فيما يلي:²

- * **الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تتبنى بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح، ولذلك فإنه يجب اختيار المشروع الناجح ذو الأهمية الكبرى ولا يجب أن يترك لعامل الصدفة.
- * **الإجراءات:** يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم الإبداع في المنتجات، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بالأسلوب الصحيح والحد من استهلاك الوقت.
- * **الطرق:** ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروع البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، فذلك يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً.

1 - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 47

2 - برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، مرجع سابق، ص - ص: 113-114

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

* **الأدوات:** تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجد استخدام الوسائل الضرورية.

* **الوقت:** هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت، فالكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً رغم ثبوت بعض الحالات.

ثانياً: محفزات الإبداع

من محفزات الإبداع في المؤسسة ومواجهة المعوقات يجب اتباع ما يلي:¹

- **تخصيص وقت مناسب للتفكير:** وذلك من خلال تشجيع المؤسسة لأفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ لأنه عامل أساسي في الحث على خلق فكرة جديدة.
- **المشاركة الحقيقية:** تظهر العديد من الدراسات أن الأفراد في المؤسسات المبدعة يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل، فهم يعرفون أن أفكارهم تؤخذ بصورة جدية.
- **التسامح أثناء الإخفاق:** فذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص.
- وحسب (جمال خير الله) تتمثل محفزات الإبداع فيما يلي:²
- إسناد العمل للملائم بخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التكوين وتنمية المعارف والقدرات الذهنية.
- التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية للصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل.

لقد اقترح (Peter cook) في كتابه (best practice of creativity) مجموعة من الحلول من شأنها أن تحد أو تقلل من معوقات الإبداع في المؤسسة، حيث اعتمد مبدأ التغيير على أنه هو الأساس

1 - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 100

2 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص-ص: 215-216.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

للتغلب على جميع المشاكل التي يمكن أن تواجه الفرد في العديد من المجالات، ومن أهم هذه المقترحات ما يلي:¹

1- التغيير في السلوك: يكون ذلك من خلال استخدام الأساليب والنظم التي تساعد على التخطي أو التقليل من العقبات الإبداعية التي يتعرض لها الأفراد المبدعون، من خلال تشجيعهم على عدم الخوف مما هو مجهول، والإقبال على المهام التي تبدو لهم نوعاً ما غامضة أو تلك التي يفتقرون فيها إلى المعلومات الكافية عنها، كذلك تشجيعهم على أخذ الوقت الكافي من أجل فهم المشاكل وتحليل الفرص.

2- التطوير في المهارات والقدرات: التغيير أو التطوير هنا يركز على تنمية القدرات من خلال الاعتماد على بعض الآليات التي من شأنها أن تقلل من النقائص المترتبة عن عملية التدريب، وأهمها تنمية مهارات تخطيط المهام الجديدة عن طريق استخدام نظم التخطيط والتمثيل الدقيق وغيرها من الطرق، إضافة إلى رفع الوعي بأهمية التفكير السليم وكيفية تطويره.

3 - التغيير في المعتقدات: ويشمل التغيير في الانطباعات عن الواقع المعاش، وتوجه الفرد حتى يكون أكثر إبداعاً، من خلال العمل مع الأفراد الذين يتميزون بإبداعيتهم وإتباع القواعد التي يتبنونها لأنها تهدف جميعها إلى التقليل من معيقات الإبداع، إضافة إلى فهم ظاهرة الصراع في المؤسسة والقيمة المتحققة من خلاله، وتبني نظم اعتقاد بديلة عن التي كانت معتمدة سابقاً، خاصة عند تحليل البدائل للخيارات المتاحة من أجل الوصول إلى القرار الصائب.

إضافة إلى ما سبق فقد ذكر (Peter Cook) مجموعة أخرى من التغييرات التي يرى بأنها ضرورية على مستوى كل من البيئة والشخصية، إلا أنه اقتصر في الأولى على مجموعة من الممارسات التي تساعد العامل على الخروج من روتين العمل والتقليل من الضغوطات التي يعاني منها، والحديث هنا يدور حول أخذ نزهة بعد عمل شاق، وكيفية قضاء فترة الإجازة وغيرها، في حين أنه لم يهتم أكثر بالعوامل الأساسية المكونة لبيئة العمل، كنمط القيادة وطبيعة القيم التي تفرضها الثقافة التنظيمية وطبيعة الإمكانيات المتاحة.

أما فيما يخص التغييرات التي تطرأ على الشخصية فهي لا تختلف كثيراً عن تلك التي أتى بها عند التطرق لموضوع تغيير المعتقدات، إذ ركز في ذلك على ضرورة تبني قناعات بناءة بخصوص مكان عمله والمهام التي يقوم بأدائها من أجل إزالة جميع الحواجز التي تمنعه من ممارسة نشاطه الإبداعي بكل حرية.

1 -Peter cook, op.cit, P-P:55-56.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

وتوجد هناك العديد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع معالجة معوقات الإبداع وأهمها ما يلي:¹

- التدريب على الإبداع ومتابعته من خلال وضع برنامج للإبداع والتقييد بتطبيقه.
- الاعتراف ومكافأة النشاطات الإبداعية الناجحة، وتشجيع التي لم تنجح منها.
- الإيمان بالقدرات الإبداعية للأفراد وأفكارهم وتكوين جو من الحماسة والديناميكية.
- الإشادة بالأفكار الناجحة من خلال تسليط الضوء عليها في الملتقيات والاجتماعات.
- توثيق جميع الأفكار الجديدة مهما كانت أهميتها ومشاركتها مع الجميع.
- عقد اجتماعات خاصة حتى يتمكن الأفراد من تقديم أفكارهم الجديدة، مثل ما يحصل في حلقات العصف الذهني.

- توفير التمويل اللازم لتطبيق الأفكار الإبداعية ونزع جميع القيود التي تحول دون ذلك.
 - مشاركة العاملين في مواجهة المشاكل المعاشة على مستوى المؤسسة.
 - دراسة دقيقة للتغيير على مستوى المؤسسة، وآلية تطبيقه والوقوف على مدى إمكانية تطبيقه من عدمه.
 - حث العاملين على أن يكونوا أكثر التزاماً ضمن العملية الإبداعية.
- من خلال ما سبق يبدو أن العنصر الحاسم في الحد من معوقات الإبداع هو القيادة، لأنه يقع على عاتق القادة في المؤسسة مسؤولية توضيح السياسات والتوجهات العامة، ليس هذا فحسب وإنما القائد الناجح هو الذي يبحث عن الإبداع داخل الأفراد، فهو يعتقد بأن الإبداع لا يقتصر على فئة معينة فقط من العاملين، بل يشمل جميع الأفراد في المؤسسة، كما أن القيادة الداعمة للإبداع هي التي تحتوي العمال وتمنح لهم المجال الواسع للمحاولة، لأنها تؤمن بأنه لا يوجد نجاح دون إخفاق، مثل ما قال الفنان الشهير Picasso "أي عمل إبداعي يكون مسبوقاً بإخفاق"

1 -Tony Davila & al, **The creative Enterprise, Managing Innovative Organizations And People : culture**, Praeger Perspectives, An Imprint of Greenwood Publishing Group, Inc , Westport, Connecticut London, 2007, p-p: 83-84.

المطلب الرابع: دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي

يسعى التمكين الإداري إلى جعل المنظمة أكثر إبداعية، لذلك فإنها تؤثر على جميع مستويات الإبداع، سواء كان الأمر يتعلق بإبداع الفرد أو الإبداع الجماعي على مستوى فرق العمل أو الإبداع بصفة عامة على مستوى المنظمة، وفيما يلي عرض لذلك:¹

أولاً: دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع على المستوى الفردي

على المستوى الفردي يعمل التمكين الإداري على توفير جميع الظروف التي من شأنها أن تشجع المظاهر المميزة للفرد المبدع، من خلال جعله أكثر طلاقة وقدرة على إنتاج الأفكار الإبداعية الهادفة، ويكون ذلك بتوفير المعلومة والمعرفة للأفراد وتوفير الجو الذي يسمح بتناقل التجارب وتبادل الخبرات فيما بينهم، مما يكون لديهم قاعدة معرفية تمكنهم من بناء تصوراتهم الشخصية.

كما يسعى التمكين الإداري في هذا الإطار إلى جعل الأفراد أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات وأكثر قدرة على التحسس المسبق بها، وتقديم حلول متنوعة وعدة بدائل لمواجهةها، ويكون ذلك بالتدريب على تحمل المسؤولية في وضعيات متنوعة ومنح مستوى معين من الحرية في التصرف، وجعل الفرد أكثر إدراكاً بتفاصيل المهام الموكلة إليه هي الأخرى من بين أولويات التمكين الإداري، ليس هذا فحسب وإنما تكوين تصور دقيق عن مدى تأثير المهام التي يمارسها على باقي المهام الأخرى في إطار الأهداف العامة للمنظمة، ويكون ذلك من خلال فتح باب المناقشة والحوار خاصة بين الإدارة والعاملين وإزالة جميع القيود التي من شأنها أن تعيق هذه العملية، كذلك توفير المعلومة الصحيحة والعمل على تحيينها باستمرار.

ثانياً: دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع على المستوى الجماعي

في هذا المستوى يعمل التمكين الإداري على غرس قيم التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، كما يسعى كذلك إلى رفع درجة الاعتمادية في المنظمة التي تكون بين مختلف الوظائف المحددة مسبقاً ضمن هيكل المنظمة، الأمر الذي يدفع بالأفراد لأن يكونوا أكثر تقاسماً وتشاركاً للمعرفة والمعلومات والخبرات فيما بينهم، فالتمكين الإداري يهدف إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لفرق العمل، الأمر الذي يسمح ببروز المواهب والسمات الشخصية المميزة التي يمتلكها العاملون، وفي هذه الحالة يصبح كل عضو من

1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص - ص: 90-92.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

أعضاء فريق العمل يساهم بطريقة إبداعية مع احترام مبدأ التكامل بين الأدوار، لذلك فإن فرق العمل التي تنشط في إطار التمكين الإداري هي فرق عمل إبداعية، أهم ما يميزها هو أنها تسعى دائما إلى تقديم مخرجات في أعلى مستوى سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال السعي إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات تستفيد منها المنظمة.

ثالثا: دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع على مستوى المنظمة

على مستوى المنظمة فإن التمكين الإداري يساهم في تحقيق ما يسمى بالمنظمات المتعلمة التي تقوم على النظرة المفتوحة تجاه العامل وأفكاره الإبداعية، كما أنها تثق بإمكاناته وقدراته التي تسمح له بتحمل المسؤولية دون الاعتماد على الإدارة، وعليه يمكن أن نقول أن المنظمات المتعلمة هي بالضرورة منظمات متمكنة، وبالتالي فهي منظمات إبداعية.

إن التمكين الإداري على مستوى المنظمة يسعى إلى المساهمة في التطوير والتحسين في المنتج والخدمة بصفة مستمرة، ويكون ذلك بتمكين الزبون من خلال الإصغاء إلى متطلباته وحاجاته ورغباته المتجددة، بصيغة أخرى منح الزبون أكثر حرية في إبداء رأيه فيما تقدمه المنظمة، بحيث تكون هذه الحرية التي يتمتع بها الزبائن نتيجة منطقية للحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين والممنوحة من طرف الإدارة من أجل جعلهم أكثر قوة.

المطلب الخامس: علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين

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

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

في حين أن الإبداع يحتاج إلى توفير بيئة مناسبة لنجاحه، فالبيئة الابتكارية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية، حيث تسمح في التعمق بالمعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين والزبائن والمنافسين، ويتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات حلا جذريا وتجاوز الجهود غير الضرورية في حل المشكلات.

ويبين (Bennis Townsend) أنه يجب على من يريد أن يتميز في عالم اليوم أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو كيفية بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس مال مادي فحسب، قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء، ولن يحدث الإبداع إلا من خلال التمكين الإداري وحرية التصرف وحرية التفكير، وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة، وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل والإدارة هي الطريق الوحيد للنمو، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى أن عنصر تمكين وتفويض القيادات مزيدا من السلطات يعزز من إبداع العاملين.¹

كما يرى (Drucker) أن الإبداع هو: "عمل عقلاني منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتياديا إن لم يكن روتينيا، فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، حيث أن التغير سريع في عصرنا الحاضر مما يؤدي إلى الزوال بسرعة"، إن صفات الانتظام والديمومة والاعتيادية يمكن خلقها من خلال قيام الإدارة بغرس أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين، مما يعطيهم حرية وثقة أكبر وقدرة على الأداء بفعالية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد التمكين الإداري ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين.²

أولا: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع لدى العاملين

من منطلق أن تفويض السلطة هو إعطاء العاملين في المستويات الدنيا صلاحيات تنفيذ بعض المهام وإعطائهم قدرا من الحرية واتخاذ القرار، فإنه يتحقق من وراء ذلك زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وهذا ما يشجع على حب المبادرة والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة في القرارات لتقديم مقترحات وأفكار إبداعية يمكن تجسيدها في أعمال جديدة ونادرة، كما أن تفويض السلطة يخلق لدى المفوضين قدر كبير من المسؤولية على وظائفهم، زيادة على أن الثقة بهم تدعم سعيهم في تأكيد هذه الثقة من خلال تطوير أساليب العمل الفعالة والحديثة والمبدعة التي تحسن صورة أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

1 - يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 252.

2 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 355.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

تهدف المنظمات من خلال تبنيها لثقافة التمكين الإداري إلى خلق جو ومناخ عمل يضمن دافعية أكبر للأفراد ويزيل جميع القيود التي كانت مفروضة عليهم في عهد الثقافة الهرمية التي تقوم على مبدأ البيروقراطية، مع تنمية روح المنافسة بينهم في إطار الاحترام المتبادل والثقة وتوفير فرص التطوير الشخصي وفرص التغيير نحو الأفضل من خلال تجسيد مبدأ حرية التصرف في إطار ما هو مسموح به، مما لا شك فيه أن هذا المناخ الذي تقدمه ثقافة التمكين الإداري سيساعد على الدفع بعجلة الإبداع، فالموضوع هنا يدور حول القيم الأساسية والمميزة لهذه الثقافة، فوجود قيم الحرية والاستقلالية في المنظمة يمنح مجالاً أوسع من الحركة والتفاعل مع الظروف ويسمح بمسايرة المشاكل المعاشة بطرق خارجة عن المألوف، مما يحفز نشاط الإبداع ويجعل الفرد أكثر ثقة في أفكاره، مما يساهم في إكسابه خبرة عميقة في مجال عمله ويجعله يمتلك طلاقة واسعة في الخيال سواء كان ذلك من الجانب اللفظي أو الرمزي، فالعديد من الأفكار والحلول الإبداعية يتم قتلها يومياً بسبب الحرص المفرط في متابعة جميع تحركات العاملين والاهتمام ببرمجتهم على مسار محدد ظناً منهم أن مركزية التصرف هي السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.¹

أما قيم الثقة فهي متعلقة بالجانب النفسي أكثر من أي شيء آخر، إذ تعمل على منح العامل الشعور بالأمن في مكان عمله وأنه ذو مكانة وقيمة في المؤسسة من وجهة نظر المسؤولين، فالثقة مطلوبة بالدرجة الأولى بين الرئيس والمروؤوس مما يساهم في تفويض جزء من المهام حسب إمكانيات وقدرات العاملين مع مراعاة مبدأ حرية التصرف، إذ يسعى العامل الذي ينشط في جو يسوده الثقة إلى التقاضي في أداء أعماله والبحث عن أفضل الطرق وأنجعها التي تؤدي بها المهام، معتمداً في ذلك على رصيده الشخصي من الأفكار الإبداعية، التي تنمو وتحسن جراء التجارب المعاشة دون الابتعاد عن الهدف المحدد له والهدف الأسمى للمنظمة.

كما تساهم الثقة بين الرئيس والمروؤوس في نفس المستوى على تحسين فرص تبادل المعلومات والخبرات، مما يزيد من فعالية القرارات المتخذة، كما أنها تفتح المجال لترسيخ مبدأ التعاون بين العاملين، إن قيم المسؤولية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقيم الثقة، إذ يمكن أن نعتبر الأولى كنتيجة لتبني الثانية، فقيم المسؤولية تجعل العامل أكثر تقيظاً عند اتخاذ لأي موقف من المواقف في المنظمة، فهو لا يريد أن يضحى بالثقة القائمة بينه وبين رئيسه بالرغم من المجال الواسع من الحرية الممنوح له، وعليه فإن العامل الذي يتحلّى بهذه القيم يدرك أن أفكاره الإبداعية والحلول التي يقدمها خاصة في مواجهة المشاكل ليست

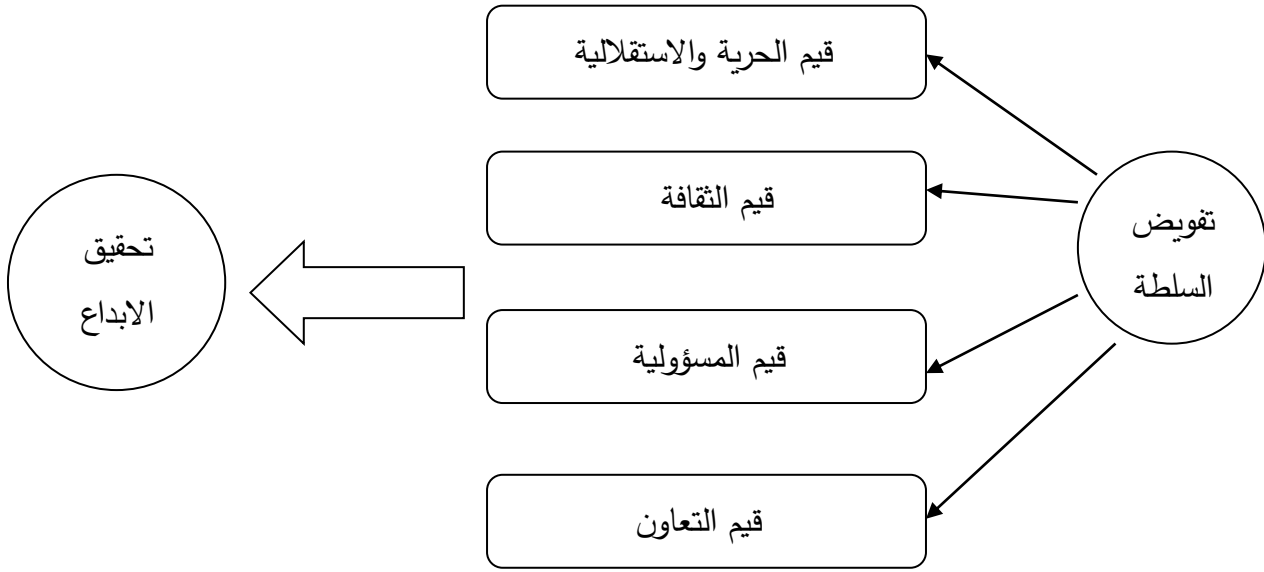
1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص- ص: 80-81

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

هي الأمثل بل يمكن أن تكون عرضة للنقد أو التعديل والتحسين، الأمر الذي يدفعه إلى إجراء التقييم الشخصي لأفكاره وإعادة تعريفها وتحليلها قبل أن يطرحها من منطلق إيمانه بأنه هو المسؤول الأول والأخير عن النتائج المترتبة عن قراراته الشخصية.¹

تلعب قيم التعاون الدور الجوهري في تسهيل كل من التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، اللذان يعتبران المصدر الرئيس لتزويد العامل بالمعارف والمعلومات والخبرات الأساسية التي تسمح له بتطوير طريقة تفكيره ومن ثم طريقة أدائه، إذ تساعد هذه القيم على تقليص نسبة الوقوع في الخطأ عند اتخاذ أي قرار، ويكون هذا الأخير مبني على أساس تشاور وتبادل عميق للرؤى والتوجهات، وبالرغم من أن الشخص المبدع يعتبر فرد مختلف عن غيره في المنظمة، إلا أن ذلك لا يمنعه من عرض ما يقترحه على أهل الاختصاص والخبرة بهدف التحسين وكشف العيوب، ويمكن تلخيص كل ما تم التطرق إليه فيما يخص دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (21) : تأثير تفويض السلطة على الإبداع



المصدر: من إعداد الباحث

1- المرجع نفسه، ص 81

2- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص - ص: 81 - 82

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

ثانيا: دور الاتصال والمشاركة بالمعلومات في تحقيق الإبداع لدى العاملين

يعتبر الاتصال وسيلة الإدارة لنقل وتبادل المعلومات والقرارات داخل المنظمة، والاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق، وتكمن فعالية الاتصالات في سرعة وجودة المعلومات المتبادلة وحسن استخدامها ومدى ملائمتها للقرارات، وتنمي الاتصالات الفعالة روح الفريق وتشعرهم بالانتماء والمساهمة في اتخاذ القرارات، كل هذا يجعل الأفراد يقدمون مقترحات وأفكار جديدة بحرية أكبر وهذا ما يشجع على الإبداع، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر لدى العاملين ويقلل سوء التفاهم والخلافات ويوحد المفهوم والهدف مما يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

إن المشاركة بالمعلومات هي ذلك الاندماج العقلي والعاطفي الذي يربط الأفراد ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فدرجة ممارسة المشاركة للمعلومات على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة يعكس اهتمام هذه الأخيرة بتنمية وتطوير الفكر الإبداعي القائم على التفاعل والتبادل المستمر بين العاملين، في هذا الإطار يمكن اعتبار المشاركة على أنها مظهر من مظاهر التمكين الإداري وأداة فعالة وحيوية تعمل على تزويد الأفراد بكل ما هو جديد بخصوص أداء المهام والتوجهات المتبناة من طرف المنظمة.¹

المشاركة بالمعلومة هي مظهر من مظاهر نبذ النظام المغلق والمهيكل والانطلاق نحو الانفتاح الذي يعطي الحرية للأفراد، فالفرد على مستوى المنظمة مهما كان مستواه الوظيفي فإنه يحتاج إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والهادفة حول كل ما يتعلق بالمهام التي يقوم بأداءها، إذ يعتبر هذا التوجه هو السبيل الوحيد لجعل الفرد أكثر إحاطة بجزئيات مهامه، وأكثر إطلاعا وإلماما بما يدور حوله من أحداث في البيئة التي ينشط فيها، إن المشاركة بالمعلومة تسمح للعامل بتكوين رؤية شاملة عن مدى تأثير ما يقوم به على المهام الأخرى، مما يساعده على فهم وتحليل درجة الاعتمادية التي تتبناها المنظمة.

مما لا شك فيه أن هذه المزايا التي تمنحها المشاركة بالمعلومة للعامل والتي تجعله يبحث في الآليات والطرق المناسبة لأداء المهام مراعيًا التوجه العام للمنظمة، كما أن توفر المعلومة بالشكل وفي الوقت المناسب تسمح له بتطوير سرعة استجابته للظروف الطارئة التي قد تصادفه، وبالتالي فإن هذا سيكسبه المرونة وفن التعامل مع التغييرات السريعة أو المفاجئة، الأمر الذي يكسبه التفكير الاستباقي للأحداث

1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص- ص: 84-85

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

ويجعله يفكر دائما في خلق حلول في وقت قياسي وحلول بديلة للتغلب على الوضعيات السلبية وإغتنام الفرص المتاحة له.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات هي نتيجة للمشاركة بالمعلومات، فالفرد الذي يحصل على المعلومة هو الذي يكون بوسعه أن يتصرف بحرية على مستواه الوظيفي، إن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار هي اعتراف بجدوى وجودة الأفكار المقترحة من طرفهم، هذا ما يساعد على إكسابهم الثقة في أنفسهم ويجعلهم أكثر مخاطرة وجراً وإقبالا على مواجهة ما كان يبدو غامضا في الماضي، فالمشاركة في اتخاذ القرارات هي قوة فردية وتنظيمية بحد ذاتها، فهي تسمح للعامل بأن يكيف أفكاره الإبداعية بحسب الأهداف والتوجهات العامة التي تتبناها المنظمة.¹

لعل أكثر مظاهر المشاركة المساهمة في تنمية وتطوير النشاط والفكر الإبداعي على مستوى المنظمة، وتحقيق التشارك المعرفي بين الأفراد والجماعات، فمن خلال هذه العملية يتم تناقل الأفكار والرؤى والخبرات والتجارب من أجل منح الفرصة للأفراد والفرق حتى يكونوا أكثر تميزا في أدائهم، وذلك من خلال تدريبهم على حسن استغلال المعرفة المتاحة لهم، وتسخيرها في تحسين المنتج والخدمة المقدمة وتطوير أساليب عمل مواكبة للتغيرات المتسارعة، ومواكبة لوتيرة المنافسة التي تعيشها المنظمة.²

ثالثا: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع لدى العاملين

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

استجابة لمتطلبات الإبداع وتجسيدها لإستراتيجية تمكين العاملين، توجهت المنظمات الرائدة نحو إحداث تغييرات هيكلية داخلية بهدف الرفع من درجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والأقسام والأفراد، إذ تحولت من التنظيم العمودي إلى التنظيم المنبسط الذي يتبنى العمل الجماعي ويضعه على رأس أولوياته، على هذا المستوى فإن العمل ضمن فريق يساهم في توسيع دائرة المعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد، مما يمنحهم القدرة على تحليل جميع المواقف المعاشة، والتعامل معها بالاعتماد على الطرق المناسبة،

1- المرجع نفسه، ص 85

2- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص 85

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

كما يعمل عمل الفريق على ترسيخ القيم التي تحث على الإبداع في المنظمة، مما يسمح لها بالاستمرار في إبداعيتها سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو الشخصي.

إن عمل الفريق يساهم في اندماج الوافدين الجدد للمنظمة، كما أنه يكسبهم ثقافة الإبداع ويلزمهم بمسايرة وتيرة عمل المجموعة مما يساهم في تطوير قدراتهم الفكرية والإدراكية، وتغطية النقائص التنظيمية، فالعمل ضمن فريق يجعل الأفراد أكثر إتصالاً وتواصلاً، بحثاً عن المعلومة السليمة التي تخدم القرارات المتخذة من طرفهم، الأمر الذي يكسبهم مهارات التعامل مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وكذلك يساعدهم على تجاوز الخلافات والنزاعات التنظيمية التي تؤثر في أغلب الأحيان على جودة القرارات المتخذة وجودة العمل المنجز.¹

في إطار العمل الجماعي المتبنى للتوجه التمكيني والداعم للنشاط الإبداعي، تنشط فرق العمل المتمكنة على مستوى المنظمة، التي تلجأ دائماً إلى البحث عن الطرق والحلول المناسبة لمواجهة الظروف المعاشية، من مشاكل تحتاج إلى حلول أو فرص تغتنم، ويكون ذلك بالاعتماد على مجموعة آليات تسمح بإتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة بأرائهم وتوجهاتهم، مثل ما يحدث عند ممارسة جلسات العصف الذهني، الذي يعتبر كتفاعل إيجابي بين أعضاء الفريق الواحد في إطار التعاون اللامسبوق.²

رابعاً: دور التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين

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

كما سبق وأشرنا من قبل أن البيئة التي توفر أكبر قدر من المعلومات الصحيحة والمعارف والهادفة، هي الأقرب لأن تكون الأكثر تحفيزاً لممارسة الإبداع، ومن منطلق تنمية وتطوير القدرات الشخصية والجماعية تسعى المنظمات التي تتسم بصفة الإبداعية إلى توفير ذلك الجو الذي يسوده امتلاك وتوزيع وتبادل وتخزين المعلومات والمعارف، وعلى هذا الأساس تبدو الحاجة للتدريب متزايدة، والذي يمكن أن نصفه على أنه سيرة يتم من خلالها اكتساب المعلومات والمهارات والمعارف اللازمة لحل المشاكل من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، بمعنى آخر هو تلك العملية التي تجعل العاملين أكثر قدرة على

1- المرجع نفسه، ص- ص: 83-84

2- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص 84

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

مسايرة جميع الظروف والوضعيات التي يتعرضون لها، بطريقة احترافية من خلال توظيفهم للمعارف والمعلومات المكتسبة.¹

إذا كان التشارك المعرفي هو العملية التي تسمح بمشاركة المعرفة بين الأفراد، فإن التدريب يعتبر بمثابة المصدر لهذه المعارف، إذ أنه يساهم في جعل العاملين أكثر اندماجا في أعمالهم على المستوى الجماعي، مما يرفع من مستوى إبداعية فرق العمل التي يمكن أن نطلق عليها تسمية فرق العمل المتمكنة في ظل توفر شرط الحرية والاستقلالية.

يمكن اعتبار التدريب كرد فعل لمجموعة من التغييرات التي تحدثها المنظمة، وهو سيرورة تكسب القوى البشرية مهارات جديدة تتماشى مع الواقع المعاش، وكذلك تساهم في تنمية الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي، حتما أن جميع هذه المزايا التي يقدمها التدريب ستساهم وبشكل مباشر في تحقيق الإبداع، الأمر الذي يجعل الأفراد أكثر إنتاجا للأفكار والحلول المناسبة، كما أن توفر المعرفة يساهم في توسيع سعة الخيال لديهم ويجعلهم أكثر طلاقة مما كانوا عليه من قبل.²

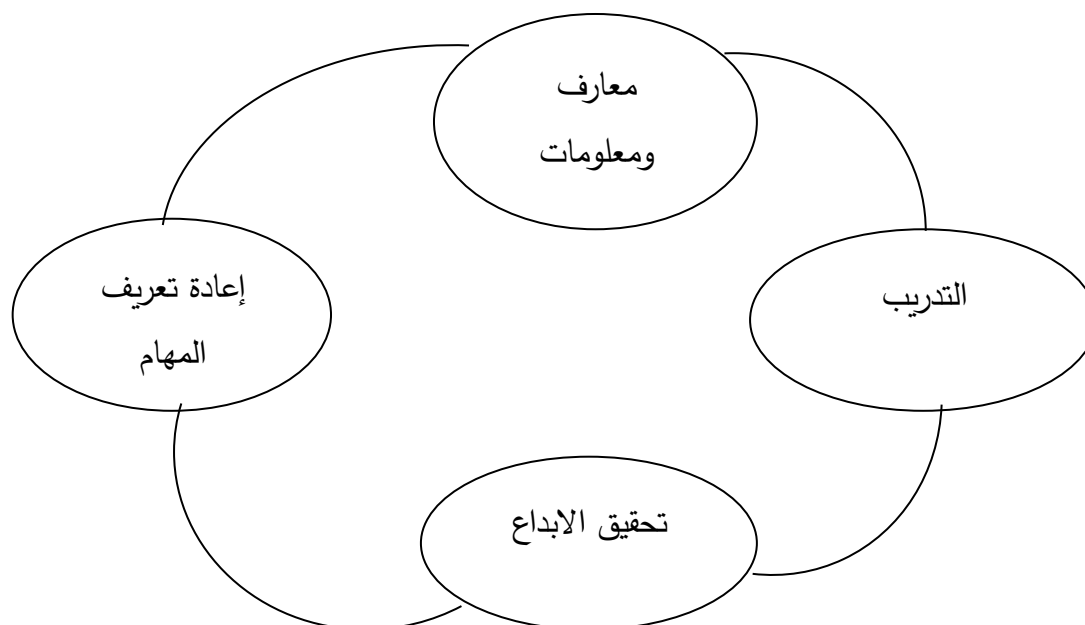
إن الفرد المشبع بالمعرفة هو الذي يكون قادرا على اكتشاف العلاقات الترابطية بين مختلف المتغيرات التنظيمية، كما أن توفر المعلومة المحينة تسمح له بأن يكون أكثر إلماما بجزئيات المهام الموكلة له، مما يسهل عليه إعادة ترتيبها وتطويرها بالطريقة التي تساعد وتتماشى مع توجهات المنظمة، فالفرد هنا ينمي قدرات إدراك التفاصيل الخاصة به والتي تقوم على التحليل العميق والموضوعي لمختلف الظواهر، وبناء على هذا التحليل تبني ردة فعله التي تتميز بالخصوصية والأصالة، والتي هي في الأصل مزيج من المعارف والمعلومات والخبرات المتحصل عليها من خلال برنامج التدريب، والتي تجسد في شكل حلول وأفكار إبداعية هادفة، وبالتالي فإن ردة الفعل الناجمة عن الفرد بدورها ستعمل على زيادة الرصيد المعرفي وتساهم في إثراء خبرته، وهذا ما يمكن أن نسميه التدريب عن طريق التجربة والممارسة، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:³

1- المرجع نفسه، ص 87

2- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص 87

3- المرجع نفسه، ص - ص: 87 - 88

الشكل رقم (22) : مساهمة التدريب في تحقيق الابداع



المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: دور التحفيز في تحقيق الابداع لدى العاملين

يستخدم التحفيز كأداة إدارية لزيادة دافعية الأفراد وتحريك سلوكهم نحو الأداء المرغوب فيه في العمل، فاستخدام الحوافز (المادية والمعنوية) يزيد من أداء العاملين وسعيهم لتفجير مواهبهم وقدراتهم، مما يرفع من رضا الإدارة عنهم وحصولهم في مقابل ذلك على مكافآت ومزايا.

يبقى الجدل قائما حول ما إذا كان الإبداع يجب أن يحظى بخطة إستراتيجية على المدى البعيد نظرا لطبيعته التي يصعب قياسها وأصله اللاملموس، مما لا شك فيه أن الإبداع كأى مفهوم آخر يجب أن يخص بنظرة إستراتيجية، حيث يتم من خلالها التركيز على توفير العوامل الضرورية التي تعمل على تحفيزه وتنشيطه، لكننا في نفس الوقت لا يمكن أن نجزم بضرورة وجود إستراتيجية محددة المعالم بخصوص هذا الشأن، وعليه فإن المنظمة التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى إبداعها يجب عليها أن تضع إستراتيجية التمكين الاداري ضمن أولوياتها الإدارية.¹

إن إستراتيجية التمكين الاداري تعتبر كأحد إستراتيجيات الموارد البشرية الأكثر تركيزا على الارتقاء بأداء العاملين، فهي تعكس مدى اهتمام المنظمة بتنمية وتطوير قدرات الأفراد وتركيزها على الاستثمار فيها على المدى الطويل، إذ تقوم على منحهم الحرية والاستقلالية وتحريرهم من جميع القيود التي كانت

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

مفروضة عليهم، مما يجعلهم أكثر مبادرة وإقداما على طرح أفكارهم التي غالبا ما تتجسد في مساهمات إبتكارية تخدم المنظمة، لذلك فإن توفر عوامل البيئة الإبداعية لوحدها لا تعتبر كافية في حال ما إذا لم تكن مرفوقة بنظرة إستشرافية للمستقبل تهتم بضمان تنمية وتطوير القدرات الإبداعية.

في هذا المجال يبدو أن مسؤولية إستراتيجية التمكين الاداري إتجاه الإبداع من جهة تكمن في غرس ثقافة الإبداع بين الأفراد وحثهم على الالتزام بها على المدى الطويل، ومن جهة أخرى العمل على تحليل البيئة والظروف التي يمارس فيها الأفراد الإبداع، وتقييمها من خلال تشخيص المحفزات التي توفرها والمعوقات التي تفرضها، مما يسهل من اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تدرج في الخطط التشغيلية من أجل معالجة وتحسين الوضع العام.¹

إن إستراتيجية التمكين الاداري الموجهة نحو تحقيق الإبداع لابد أن تراعي خصوصيات الأفراد المبدعين الذين غالبا ما يرفضون القيود التي تفرضها عليهم الإدارة بإعتبارهم يتميزون بالخروج عما هو مألوف من خلال تقديم كل جديد ومختلف وميلهم للاستطلاع والاكتشاف وعليه فإن هذه الإستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من النقاط والتي يمكن حصرها فيما يلي:²

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم، ووضع أهدافهم الادارية.
- تحفيز الأفراد المبدعين بمنحهم جوائز تشجيعية.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل: العصف الذهني وصناديق المقترحات وغيرها.

يمكن أن تعتبر العناصر السابقة كمتطلبات ضرورية لممارسة وتحفيز الإبداع على مستوى المنظمة، في نفس الوقت يمكن النظر إليها على أنها مجموعة من التغييرات الجوهرية التي تساهم في إنجاح

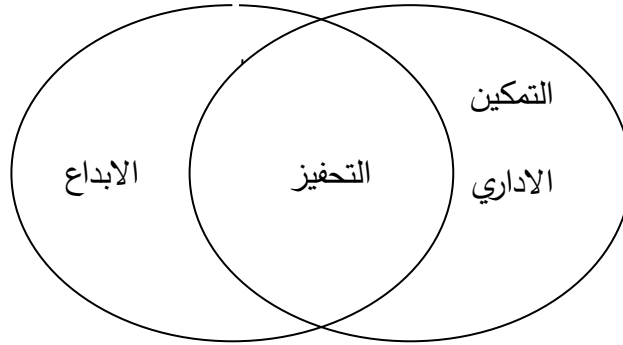
1- المرجع نفسه، ص- ص: 88- 89

2- علي مكيد، فاطمة يحيوي، " أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتكال- المدينة) "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 14، جامعة المسيلة، 2015، ص 193.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إستراتيجية التمكين الاداري على المدى الطويل، ومن هنا يظهر جليا الاندماج بين التمكين الاداري والإبداع، إذ أن كلاهما يستدعي إحداث التغيير، وهذا الأخير يكون من خلال إدراج سياسات ونظم عمل جديدة تساهم في توظيف مظاهر التمكين الاداري لصالح نشاط الإبداع في إطار إستراتيجية التمكين الاداري الموجهة نحو تحقيق الإبداع، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (23): دور التحفيز في تحقيق الابداع



المصدر: من إعداد الباحث

يسعى التمكين الاداري إلى جعل المؤسسة أكثر إبداعا، وذلك من خلال تحفيز العاملين على جميع مستويات الابداع.

عند العودة إلى الدراسات السابقة نرى أنها أجمعت في معظمها على وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، فقد أشارت هذه الدراسات بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، كما أشارت إلى أن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يميلون إلى حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويرغبون في تحمل المخاطر، وهي أبرز سمات التمكين الإداري والابداع.

كما أوضحت بأن التمكين الاداري يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى، وأكدت بأن التمكين الاداري عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة.

تم التطرق فيما سبق إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق التمكين الاداري، ومن بينها زيادة إلتزام العاملين وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين الاداري في

1- عبد الحفيظ دايرة، مرجع سابق، ص- ص: 89- 90

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

إطلاق العنان لدى العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة.¹

إن حقيقة التمكين الإداري وحرية التصرف والتفكير المبدع يحتاج إلى عاملين لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز، والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير المبدع وتعزيز الثقة بالنفس وتضفي نوعا من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها العامل لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعامل أن يفكر ويعمل بطريقة الخاصة.²

علاوة على ذلك فإن توفر التمكين الإداري من خلال توفير بيئة العمل المناسبة سيؤدي إلى حرية التصرف والاختيار وكذلك الإحساس بمعنى العمل الذي يؤدونه، وهو ما يولد لدى العاملين زيادة في الانتماء الداخلي، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه لفريق العمل الذي ينتمي له، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل، مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل.³

إن التمكين الإداري في المنظمات المتعلمة يساهم في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطرة ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع، فالتمكين الإداري يعد أساسا لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وإبداع العاملين، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، كما أن عالم اليوم تشتت فيه المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن التمكين الإداري يصبح حاسما لنجاح المنظمات، وأن هذا النشاط الإبداعي لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على نحو تقليدي.⁴

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التمكين الإداري يرتبط ارتباطا وثيقا مع إبداع العاملين، فهو الذي يؤدي إلى تحقيق صفات الحساسية للمشكلات والمرونة والطلاقة والأصالة وهي أبرز السمات الإبداعية لدى العاملين، كما يمكن أن نلاحظ أن أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، المشاركة بالمعلومات والاتصال الفعال، وفرق العمل) هي أيضا شروط لنجاح الإبداع، فهناك ارتباط وثيق

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 348.

2 - يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 239

3 - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 70.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع العاملين

بين التمكين الإداري والإبداع ووجود علاقة طردية بينهما، أي كلما زاد التمكين الإداري زاد الإبداع لدى العاملين.

خلاصة:

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى الإبداع لدى العاملين، والذي يقصد به إنتاج فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات بالنسبة للعاملين، كما تم التعرف فيه على التطور التاريخي للإبداع، وتعريفه وأهميته في حياة المنظمة، بالإضافة إلى خصائصه وسمات الشخصية المبدعة، وأسس النظرية ومستوياته المختلفة واستراتيجياته وأنواعه، وتم التطرق أيضا لأهم أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين والتي تشجع على طرح عدد كبير من الأفكار دون استثناء، إلا أن عملية الإبداع شأنها شأن أي عملية تواجه معوقات تضعف من نتائجها، تبرز هذه المعوقات خاصة عند التطبيق الغير صحيح لها من خلال عدم توفر الشروط الملائمة لها أو عدم وضوح الأسلوب المتبع وغيرها، وفي الأخير تم توضيح الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين من الجانب النظري، بحيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والإبداع نظريا، وبالتالي فإن أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) هي شروط أساسية لنجاح الإبداع لدى العاملين، بحيث تدعم المبدع في كل من حساسيته للمشكلات، مرونته، أصالته وطلاقته، وسيتم اختبار هذه العلاقة في الجانب الميداني.

الفصل الثالث:

مساهمة التمكين الإداري في
تحقيق الابداع لدى العاملين
بالمركب المنجمي للفوسفات
- بئر العاتر - تبسة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

تمهيد:

تدعيما لما جاء في الجانب النظري لموضوع الدراسة الذي يستلزم إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني، بغرض التعرف على مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين في بيئة الأعمال الجزائرية، ومستوى ممارستها واهتمامها لهذه المفاهيم المعاصرة، وبما أن قطاع المناجم أصبح يعد من بين القطاعات الهامة وله مستقبل واعد في الجزائر، إذ تطلب الاهتمام به ومحاولة تطويره، لذا وقع اختيارنا على المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر تبسة، نظرا لعدة أسباب أبرزها أنها تعمل بفرق العمل والتي تعتبر من الأبعاد الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الإداري، مثل: حلقات الجودة ودورها الفعال في تنمية القدرات الابداعية لحل مشكلات المؤسسة، كما تعد من أكبر المؤسسات الاقتصادية العاملة في المنطقة وأقدمها نسبيا، ولها موقع إستراتيجي يلعب دورا هام في اقتصاد الوطن، فهي تعد الممون الرئيسي لمادة الفوسفات للعديد من دول العالم فهي تسعى لتلبية حاجات السوق الوطنية والدولية،

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث نبرز من خلاله أهم الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى نموذج الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وكيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، و الإجراءات العلمية المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وتفسير نتائجها للتعرف على مستوى ممارسة متغيرات الدراسة في المؤسسة، بعدها نمر لاختبار فرضيات الدراسة، للتأكد من طبيعة العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري وأبعاده بصفة مستقلة والابداع لدى العاملين في المؤسسة، وفي الأخير نقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وأرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تبعا لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية.

وذلك من خلال المباحث الآتية:

- تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيم على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية (SONAREM) التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ست شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS)، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة مهمة على المستويين الدولي والمحلي، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، باستقلالية مالية وقانونية وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة منتشرة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها ومن بينها: مقارنة التنمية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات..... وغيرها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

في هذا المطلب سنتناول التعريف بالمؤسسة الأم والتعريف بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالإضافة إلى التعرف على أهمية المؤسسة محل الدراسة ودورها وطبيعة نشاطها وعلاقتها بمحيطها.

أولا: التعريف بالمؤسسة الأم

أنشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات فارفوس (ferphos) بعد هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية (En-sonarem)، وفي 22 ماي 1990 أصبحت شركة ذات أسهم رأس مالها 4.000.000.000 دينار جزائري، ويوجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، لها عدة فروع تتوزع عبر المناطق التي تتواجد بها المناجم التي تستغلها الشركة ومن أهم فروعها:¹

- سومي فوس (somiphos) : وتشمل منجم الفوسفات بجبل العنق.
- سومي فار: (somifer): تعمل على منجم الحديد بعنابة وروينة، منجم بني صاف، منجم الحديد بالونزة.

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- فاريبات (ferpat)

- سوترامين (sotramin): شركة النقل البري للمواد المنجمية.

ثانيا: التعريف بالمركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - ولاية تبسة -

أكتشف المركب المنجمي قبل الاستقلال سنة 1908، وبعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق "S-D-O: société de djebel onk" وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وبدأت سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة (SONAREM) "Société des recherches et exploitation minire" مؤسسة الأبحاث والاستغلالات المنجمية" والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 3 جوان 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه الذي سميت فيه هذه المؤسسة "Ferphos" مؤسسة الحديد والفوسفات" أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين (somifer) "Société des mines de ferphosphate", ومقر إدارتها بالونزة، و(somiphos) "société des mines de phosphate" "مؤسسة مناجم الفوسفات" ومقر إدارتها بمدينة بئر العاتر وهي التي سنخصصها للدراسة.¹

ثالثا: أهمية المؤسسة ودورها

- أهمية المؤسسة:

تحتل مؤسسة "somiphos" مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:²

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة. أو الإنقاص منها من المنطقة.
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

2 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- تصدير ما يقارب 1 مليون طن من الفوسفات خلال السداسي الأول من سنة 2021 وهو رقم قياسي مقارنة بالسنوات الماضية، والتطلع لتصدير 2 مليون طن سنويا أو أكثر من مادة الفوسفات في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعاملين.
- استغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة بالمنطقة.
- استفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة.
- إمكانية ترقية العمال.

- دورها:

تتبع مؤسسة "Somiphos" دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل وخارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد.¹

رابعا: طبيعة نشاط المؤسسة

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتوطيد علاقتها ببيئتها، وفيما يلي تفصيل لمختلف هذه الأنشطة:

- الأنشطة الإنتاجية:

تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال منتجاتها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى أسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الحوت، لذلك يطلق عليه "PBL" التي تعني "Born Phosphate line"، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن لآخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية، ويمكن التطرق إليها فيما يلي:¹

- **المنتج المسوق 75/73 PBL% الذي يعادل 34% من P_2O_5 :** يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة حرارة عالية تقدر بـ 900° ، ويستخدم هذا النوع أساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية.
 - **المنتج المسوق 72/70 PBL% الذي يعادل 32% من P_2O_5 :** يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800° ، ويستخدم هذا النوع في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية.
 - **المنتج المسوق 68/66 PBL% الذي يعادل 31% من P_2O_5 :** يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها.
 - **المنتج المسوق 65/63 PBL % الذي يعادل 29% من P_2O_5 :** يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة.
- أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دوليا هي: أن يكون خالي من المغنيزيوم والكاديوم فالزيائن لا يحبذونه، نظرا للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون خاليا كذلك من الفلور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

وتمر العملية الإنتاجية بشركة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، وعليه فإن العملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:²

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة المحاسبة والمالية

2 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الاستغلال والمعالجة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- استخراج الفوسفات: يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق.

- إغناء ومعالجة الفوسفات: وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الانتقاء الهوائي.

فيتم في المرحلة الأولى استغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار (GIRATOIRE) ذات متوسط انسياب 900 طن في الساعة من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغلبة، أما بالنسبة للمرحلة الثالثة وهي: المعالجة بالطريقة المائية من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، الغسل والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80 ملم، وهي الفقيرة من عنصر P2O5، ويتم التحميص بواسطة 3 أفران من نوعية (DORRLIVERE) من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكاسيد الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية "تيسون روكات"، وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنويا من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة.

أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فيتم من خلالها التجفيف والغلبة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 1%، وفي الثانية تتم الغلبة بواسطة غرابيل حديثة تسمى "RHEWUM" وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية "DRAGON"

أما المرحلة الأخيرة وهي الانتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحصى الدقيقة الفقيرة من مادة P2O5.

- الأنشطة التجارية:

- إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة ما يلي:¹
- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات.
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي.

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة التسويق

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

- الأنشطة الخدمية:

تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها، كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات، كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت..... وغيرها.¹

■ **الأنشطة التطويرية:** تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز، ومطابق للمواصفات الدولية، والتي يتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا مقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التطويرية والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:²

- ✓ متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي.
- ✓ متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل الإختلالات المطروحة.
- ✓ تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنويا.
- ✓ السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية / الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير، وخاصة في مجال الإستغلال المنجمي وحماية البيئة.
- ✓ تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية الغذائية، والتي ستتجسد

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة البحث والتطوير

2 - معلومات مقدمة من طرف دائرة البحث والتطوير

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس.

خامسا: علاقة المؤسسة بمحيطها

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وترتبطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارج، فهي تعمل على توسيع وتطوير علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنيا ودوليا، ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها فيما يلي:¹

■ **المحيط الاجتماعي:** تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والبيئي.

■ **المحيط الاقتصادي:** ويمكن تلخيصه فيما يلي:

- **الزبائن:** تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسמידال وصيدال.

- **الموردين:** تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار، وتتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى.

- **البنوك:** بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الخارجي الجزائري.

- **شركات التأمين:** حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها.

- **الحكومة:** فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات إعادة الهيكلة).

- **المحيط التكنولوجي:** تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة.

من أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- المعهد العالي للفوسفات بالمغرب.

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الشؤون القانونية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- الاتحاد العربي للحديد والفولاذ.

- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية.

- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المطلب الثاني: التنظيم العام للمؤسسة محل الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم والهيكل التنظيمي للمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

تعتمد شركة مناجم الفوسفات في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي داخل التنظيم الجديد للشركة حيز التنفيذ ابتداء من سنة 2005، حيث اتخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهياكل مهنية مهمتها المتابعة والتسيير من ناحية أخرى، ويتم تقسيم الهيكل التنظيمي* لشركة مناجم الفوسفات حسب الوظائف كما يلي:¹

1- الرئيس المدير العام: وهو مدير عام ورئيس في أن واحد لمجلس الإدارة المتكون من 9 أعضاء كما يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانوناً ومدنياً ومن مهامه:

- يمثل الشركة ويتحدث باسمها وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة.
- وضع الاستراتيجيات وكشف مناطق القوة والضعف في المؤسسة وضمان التسيير العام والجيد لفروع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف.

- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجهاتها ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

- يمثل المؤسسة في الخارج ويتصل مباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه.

2- المساعد التقني: تتمثل مهامه في التكفل بصيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في الشركة.

3- مساعد تسيير الجودة: يهتم بأعمال الجودة والرقابة على جودة منتجات المؤسسة وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعيارية.

4- مساعد الاتصالات والتخليص: ومن مهامه تنظيم وتحويل الإتصالات داخل وخارج الشركة.

1 - وثائق مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

* للاطلاع على الهيكل التنظيمي أنظر الملحق رقم 01

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

5- الأمانة العامة: ومن مهامها استقبال الزبائن وتحضير المواعيد وكذلك التكفل بالرد على المكالمات الهاتفية وكتابة التقارير والرسائل والقيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

6- مساعد التدقيق والإستشارة: من مهامه التدقيق في حسابات الشركة ومختلف العمليات المالية ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور وغيرها من الحسابات لأجل المصادقة عليها.

7- مديرية المركب المنجمي لجبل العنق: تهتم بشؤون المركب المنجمي لجبل العنق وتوفير مختلف حاجاته، مراقبة عملية الإنتاج، مراقبة الجودة.

8- مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها:¹

- الإشراف والتوجيه على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة.

- إعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية.

- تمويل الشركة ومتابعة مصاريفها.

- تحديد موارد الشركة واستخداماتها وتقسيمها.

وتشرف مباشرة على دائرتين هما:

• دائرة المحاسبة: تقوم هذه الدائرة بالمهام التالية:

- تسجيل كافة العمليات المحاسبية.

- مسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع وعمليات البنوك ومراقبة مدى مطابقتها للواقع.

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا.

- تسجيل الاهتلاكات والمؤونات سنويا.

- متابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية.

- المشاركة في الجرد المادي للاستثمارات.

- إعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية.

- إرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

• دائرة المالية: ومن مهامها:

- تقوم بمتابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلية والخارجية.

1 - معلومات مقدمة من طرف مديرية المحاسبة والمالية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- إعداد الميزانيات التقديرية.

- تسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة.

- التنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

9- مديرية التسويق: تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام صفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، وكذلك المحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، وتشرف مديرية التسويق على ثلاث دوائر هي:¹

9-1- دائرة التصدير: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ طلبات المنطقة والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا كما تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة).

9-2- دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساسا في:

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم.

- السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد.

- الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

9-3- دائرة المشتريات: تقوم بإجراءات الشراء مع ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات.

10- مديرية الموارد البشرية: من مهامها:²

- تنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية والتدريب وتوزيع العمال.

- تسيير الموارد البشرية للشركة.

- إدارة الشؤون القانونية والموارد الإعلامية والمشاركة داخل الشركة.

وتشرف مديرية الموارد البشرية على عدة دوائر هي:

1 - معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق

2 - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

10-1- دائرة التكوين: من مهامها وضع دورات تكوينية مستمرة للعمال والسهرة على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

10-2- دائرة الشؤون القانونية: وتهتم بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل.

10-3- دائرة المعلوماتية: من مهامها:

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.

- تتولى المؤسسة مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة وهي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

- السهر على تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية وصيانتها في مختلف الدوائر.

10-4- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة وتندرج تحتها مصلحتين هما مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية وتعنى كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام عقود مع الزبائن والموردين وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات.

10-5- دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها متابعة المسار المهني وتنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من العمال وكذا مراجعة ملفات العمال المحالين للتقاعد وكذلك عمليات تسيير الأجور حيث تضم دائرة الموارد البشرية في مقر (SOMIPHOS) مصلحتين هما:¹

• **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق مخطط العمل على مستوى وحدة المقر.

- القيام بالتنسيق مع نقابة وحدة المقر لإعداد مخططات الأنشطة في مجال الشؤون الاجتماعية.

- القيام بمختلف الخدمات الاجتماعية لصالح العمال.

- إعداد تقارير وإرسالها إلى رئيس الموارد البشرية.

• **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- الإشراف على تسيير الموارد البشرية على مستوى وحدة المقر ومتابعة ملفات المستخدمين (التقرير، النقل والغيابات، الحوافز والتبرير).

1- معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- فرع الأجور وفرع العلاقات الاجتماعية: ويخص العلاقة مع صندوق الضمان الاجتماعي (حوادث العمل، العطل المرضية، الأدوية).

- صندوق التقاعد: إعداد ملفات الأفراد الذين سيحالون على التقاعد.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي للفوسفات - SOMIPHOS - بئر العاتر - تبسة -

يتكون الهيكل التنظيمي ** للمركب المنجمي للفوسفات - SOMIPHOS - بئر العاتر - تبسة

من مجموعة مصالح وأقسام يتم التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف شاملة وموضوعية، وتتمثل مهام كل من هذه المصالح والأقسام فيما يلي:¹

(1) **مديرية المركب:** تختص بالإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته، ومراقبة عملية الانتاج والجودة، والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.

(2) **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال مايلي:

- إستقبال وإرسال الفاكسات، تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها.

- الرد على المكالمات الهاتفية، ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.

(3) **دائرة مراقبة الميزانية:** تعتبر مصلحة مراقبة الميزانية ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعد في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، يتبع هذه المصلحة أقسام تتمثل مهام كل منها فيما يلي:²

3-1 - قسم متابعة الميزانية: تتمثل وظيفته فيما يلي:

- متابعة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية.

- تقديم تقارير شاملة لمدير المؤسسة، من خلال متابعة عملية الإنتاج.

- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة.

- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.

- متابعة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعل.

- تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة.

1 - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

2- معلومات مقدمة من طرف دائرة مراقبة الميزانية

** للاطلاع على الهيكل التنظيمي أنظر الملحق رقم 02

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

3-2- قسم تحليل الميزانية: تتمثل مهامه فيما يلي:

- حساب جميع أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

- حساب تكاليف الاستغلال.

- حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (شاحنات ثقيلة كانت أو خفيفة، ورشات العمل... الخ).

4) دائرة المحاسبة والمالية: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس وإطار في المالية، وإطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتاريا يتوزعون على الفروع التالية:¹

4-1- فرع المحاسبة العامة: يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتاريا، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية:

- تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات.

- إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر.

- التأكد من صحة الحسابات المسجلة.

4-2- فرع المالية: يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات).

- إعداد جدول المقارنة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة.

- متابعة أجور العمال.

5) دائرة المشتريات والتموين: يشرف على هذه المصلحة مدير فرعي تتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة سير العمل في الأقسام التابعة لمصلحته وتنقسم إلى:²

5-1- قسم تسيير المخازن: يعنى هذا القسم بإجراء الجرد الدوري للمخازن، من أجل معرفة الاحتياجات

اللازمة من المواد (قطع الغيار، مستلزمات الإنتاج... الخ) ومن ثم إعداد التقرير وإرساله إلى قسم المشتريات.

1- معلومات مقدمة من طرف دائرة المحاسبة والمالية

2- معلومات مقدمة من طرف دائرة المشتريات والتموين

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

5-2- قسم التموين: يقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات بناء على تقرير قسم تسيير المخازن.

6) دائرة الموارد البشرية: تقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من عمال، ويشرف عليها رئيس مصلحة ومساعد يقومون بالمهام ذات الصبغة الاجتماعية، بالإضافة إلى متابعة أعمال الفروع الأخرى التي تعمل تحت رئاستهم، ومن بين هذه الفروع ما يلي:¹

6-1- فرع العلاقات المهنية: لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال والأمور الخاصة بهم، ومن بين المهام المسندة إليه ما يلي:

- دراسة ملفات المتقاعدين.

- متابعة غيابات العمال وحوادث العمل واستلام الشهادات الطبية.

6-2- فرع الأجور: يعمل بهذا الفرع إطار سامي بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه ويهتم هذا الفرع ب:

- إعداد أجور العمال.

- تحديد ساعات العمل الشهرية.

- إعداد كشوف الرواتب النهائية.

- اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال.

- صرف المنح العائلية.

6-3- فرع علاقات الضمان الاجتماعي: يوفر هذا الفرع المنافع والخدمات التي تشتمل رواتب التقاعد والتأمين ضد العجز.

ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا الفرع ما يلي:

- تقديم الخدمات الطبية والدعم المالي كتعويضات إصابات العمل، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالصحة وجوانب العمل الاجتماعي.

6-4- فرع التسيير الإداري: يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في دائرة الموارد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة ومتشعبة، يسير من طرف رئيس الفرع ومساعد، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إصدار قرارات الترقية الخاصة بالعمال.

1- معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم واللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج...الخ).
- المراقبة الإدارية لحسابات الموظفين كتحديد الغيابات والتأخرات وتنظيم العطل السنوية.
- إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين في حالة طلبها.
- 5-6- فرع التكوين:** لهذا الفرع دور هام في تكوين وإعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو متعاقدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكريتاريا، ويقوم بدوره من خلال ما يلي:
 - معرفة آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين ودراساتها.
 - تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين واختيارهم على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى.
 - تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين، ومن ثم تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.
- (7) مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالنزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية، وتتلخص أهم مهامها فيما يلي:¹
 - تقديم الاستشارات القانونية حول كل ما يخص المؤسسة.
 - متابعة قضايا العمال، وجميع المشاكل الإدارية والقانونية بالمؤسسة.
 - الإشراف على القضايا التي ترفع ضد المؤسسة.
 - تسوية أوضاع العمال القانونية.
- (8) مصلحة مراقبة الجودة والبيئة:** يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة والبيئة، ويقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة " نظام تسيير الجودة": "systeme de management de la qualite"
 - المعيار: iso 9001 version 2009
 - شهادة نظام تسيير المحيط: "system de management environnement"
 - المعيار: iso 14001 version 1996
- فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال ما يلي:²

1- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الشؤون القانونية

2- معلومات مقدمة من طرف مصلحة مراقبة الجودة والبيئة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج.
- المحافظة على جودة المنتج.
- إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج.
- حماية البيئة عن طريق التخلص من المهملات بطريقة عقلانية.
- (9) مصلحة الأمن الصناعي:** ويرأسها مدير وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل.¹
- (10) مصلحة الوسائل العامة:** يشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:²
 - القيام بالأشغال الكبرى كالبناء وتوفير المياه.
 - تلبية حاجات مصالح المنجم.
 - إصلاح كل الأعطال في أجهزة المؤسسة.
 - تمويل المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب).
- (11) مصلحة الإعلام الآلي:** تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لاستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة على الصعيد المحلي والدولي، وتتمثل مهام المصلحة فيما يلي:³
 - الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي.
 - تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة.
 - ربط العلاقة بين المديرية والمنجم وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت.
 - صيانة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة ككل.
- (12) قاعة الأرشفة:** تعمل على حفظ كل الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وكذلك الحفاظ على ملفات العمال.⁴

1- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الأمن الصناعي

2- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الوسائل العامة

3- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإعلام الآلي

4- معلومات مقدمة من طرف قاعة الأرشفة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

13) مصلحة طب العمل: هو طب وقائي يعمل على مراقبة العمال، وتوعيتهم وإرشادهم عن الأمراض التي تنجم عن مناطق العمل، كالحساسية الصدرية أو الحساسية المفرطة ومراقبة الأماكن العمومية كالمطبخ مثلا.¹

14) مصلحة البحث والتطوير: تهتم هذه المصلحة بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج، ويشمل فرعين هما:²

14-1- فرع الدراسات الجيولوجية: يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تختص بالتقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها وإقتراح أفضل السبل لاستخراجها على أسس علمية وتقنية عالية المستوى.

14-2- فرع التثمين: يقوم هذا الفرع بتحليل عينات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيته.

15) المصنع: تتمثل الأقسام والفروع التابعة له فيما يلي:

15-1- مديرية الإستغلال: يشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة، وتحتوي هذه المديرية على فرعين أساسيين هما:³

15-1-1- الفرع المختص بالهدم (Abartage): يرأسها رئيس المصلحة وتهتم بعملية إستخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم.

15-1-2- فرع الإستخراج: وذلك من خلال التعرية ثم التموين بالمنتج والموارد الثانوية.

15-2- مديرية المعالجة: تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى هذا القسم وهما:⁴

15-2-1- ورشة التبليل (المعالجة المميّهة): وذلك من خلال الغسل والتحميص.

15-2-2- ورشة التجفيف (المعالجة الجافة): وذلك من خلال التهيئة الميكانيكية والتنفيض.

يمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة ويشرف على كل واحدة منها رئيس ورشة أو مصلحة، حيث أن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

1- معلومات مقدمة من طرف مصلحة طب العمل

2- معلومات مقدمة من طرف مصلحة البحث والتطوير

3- معلومات مقدمة من طرف مديرية الإستغلال

4- معلومات مقدمة من طرف مديرية المعالجة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

15-3- مديرية الصيانة: تقوم هذه المديرية بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة والخاصة بعملية استخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات، والسيارات، الشاحنات إلخ، ويعمل بها عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح كالميكانيك، الكهرباء إلخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة إختصاصهم والخاصة بالمنجم، حيث تتم الصيانة من خلال صيانة العتاد المتحرك وصيانة العتاد الثابت.¹

المطلب الثالث: التعريف بدائرة الموارد البشرية في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر - ولاية تبسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على دائرة الموارد البشرية بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، بما فيها طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة حسب المستوى الوظيفي وحسب الجنس ودوران العمل للعمال أيضا، بالإضافة إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.
أولا: طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة

إن طبيعة الموارد البشرية المتواجدة بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة تنقسم إلى أربعة فئات مقسمة كل منها إلى قسمين: دائم ومتعاقد، سواء كان رجال أو نساء، حيث وصل عدد العمال لهذه المؤسسة سنة 2021 إلى 1394 عامل، وتتمثل هذه الفئات فيما يلي:

- الإطارات العليا: وهم الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة.
- الإطارات: وهم رؤساء الدوائر حاملوا الشهادات، ويتم ترتيبهم حسب النقطة الاستدلالية التي تتضمنها الاتفاقية.

- أعوان التحكم: وهم العمال والمسؤولين الذين لهم علاقة مباشرة مع المنفذين مثل: رؤساء الفرق، رؤساء الورشات، التقنيون السامون.

- أعوان التنفيذ: وهم العمال الذين يقومون بمختلف الأشغال التي تتطلب جهد عضلي.

والجداول الآتية توضح طبيعة الموارد البشرية حسب: المستوى الوظيفي والجنس:

1- طبيعة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي:

يبين الجدول التالي طبيعة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي:²

1- معلومات مقدمة من طرف مديرية الصيانة

2 - معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (14) : طبيعة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي لسنة 2021

	CDI	CDD	CDDDSP	Somme
إطار عالي	19	1	/	20
إطار	80	1	/	81
أعوان التحكم	961	16	225	1202
أعوان التنفيذ	38	32	21	91
Somme	1098	50	246	1394

المصدر: دائرة الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (14) عدد العمال في المؤسسة لسنة 2021 حسب المستوى الوظيفي (إطار عالي، إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وحسب طبيعة العمل (دائم أو متعاقد أو عون أمن)، حيث بلغ عدد العمال الاجمالي في المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - تبسة لسنة 2021 باختلاف رتبهم الوظيفية وطبيعة عملهم 1394 عامل.

2- طبيعة الموارد البشرية حسب الجنس:

يبين الجدول التالي طبيعة الموارد البشرية حسب الجنس:¹

الجدول رقم (15): طبيعة الموارد البشرية حسب الجنس لسنة 2021

	Homme	Femme	Somme
إطار عالي	20	/	20
إطار	74	7	81
أعوان التحكم	1188	14	1202
أعوان التنفيذ	91	/	91
Somme	1373	21	1394

المصدر: دائرة الموارد البشرية

1- معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يبين الجدول رقم (15) عدد العمال في المؤسسة لسنة 2021 حسب الجنس (رجال، نساء)، وحسب كل مستوى وظيفي (إطار عالي، إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، حيث بلغ عدد العمال الاجمالي في المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - تبسة لسنة 2021 باختلاف جنسهم ورتبتهم الوظيفية 1394 عامل.

ثانيا: دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة

إن دوران العمل يمثل عدد دخول وخروج العمال في المؤسسة وذلك لعدة أسباب منها:

1- خروج العمال: وذلك من خلال:

- الاستقالة
- النقل
- التقاعد
- العجز
- الوفاة
- الفصل

والجدول التالي يوضح دوران العمل للعمال خلال سنتي 2020 ، 2021¹:

الجدول رقم (16): يمثل دوران العمل لسنتي: 2020 و2021

عدد العمال سنة 2021	عدد العمال سنة 2020	سبب ترك العمل
02	02	عجز
05	07	وفاة
/	/	استقالة
07	09	تقاعد
02	08	فصل
02	/	نقل
18	26	المجموع

المصدر: دائرة الموارد البشرية

1- معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يبين الجدول رقم (16) دوران العمل في المؤسسة لسنتي 2020، 2021 حسب كل حالة، حيث بلغ عدد العمال المغادرين للمؤسسة سنة 2020، 2021 باختلاف جنسهم ورتبتهم الوظيفية وطبيعة عملهم: 26، 18 عامل على الترتيب.

2- دخول العمال: وذلك عن طريق التوظيف، حيث بلغ عدد العمال الذين تم توظيفهم خلال سنتي 2020 و2021 كما هو موضح في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (17): توظيف العمال لسنتي 2020 و2021

	2020	2021
إطار عالي	/	02
أعوان التحكم	02	02
أعوان التنفيذ	25	04
Somme	27	08

المصدر: دائرة الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (17) توظيف العمال في المؤسسة لسنتي 2020، 2021 حسب كل وظيفة، حيث بلغ عدد العمال الذين تم توظيفهم في المؤسسة سنة 2020، 2021 باختلاف رتبتهم الوظيفية: 27، 08 موظف على الترتيب.

ثالثا: وضعية العمل في المؤسسة محل الدراسة

تتمثل وضعية العمل في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة فيما يلي:

- إن التوظيف في هذه المؤسسة يتم عن طريق التعاقد سواء كان بالنسبة للأعوان أو الاطارات من حاملي الشهادات.

- يتم تغيير وضعية العمل بالنسبة للعامل من خلال المرور بأربعة مراحل، حيث يبدأ العامل مساره المهني في إطار الادماج المهني (DAIP)، ثم العمل في إطار عقد العمل المدعم (CTA)، ثم يصبح متعاقد (CDD)، وفي الأخير يصبح عامل دائم (CDI).

1 - معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين ومحاولة إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة آراء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة، ما يستلزم كخطوة أولى أساسية مناقشة الإطار المنهجي للدراسة الذي نحاول من خلاله تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، وأيضا الأدوات المناسبة التي تتلائم مع موضوع وأهداف الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتعرف على مجتمع وعينة الدراسة في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة¹، كما يمكن تعريفه: "بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث من خلالها إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"²، لذا توجب على كل باحث حصر مجتمع البحث الذي يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في دراسته، حيث يتكون مجتمع البحث في دراستنا هذه من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، والمتمثلة في جميع عمال المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة، والمقدر عددهم 1394 عامل على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إدارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها عبارة عن " ذلك الجزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة"، حيث يقوم الباحث باختيار هذه العينة من خلال إتباع عدد من الخطوات لكي تمثل المجتمع المراد دراسته تمثيلاً دقيقاً، ويقصد بعملية اختيار العينة: " أنها عملية اختيار وحدات سواء أفراد أو مؤسسات من المجتمع بعينه"، بحيث أننا عندما ندرس العينة نستطيع أن نعمم نتائج دراستنا على المجتمع ككل، ولكل باحث

1 - عبيدات وآخرون، البحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 131

2 - مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2003، ص 28

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

طريقة يختار بها عينة بحثه فالموضوع هو الذي يحدد نوعية العينة، فالاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لأي دراسة ميدانية ناجحة.¹

وفي دراستنا هذه أخذنا عينة عشوائية انطلاقا من المجتمع الكلي للدراسة، ولأننا نعلم أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت النتائج ذات دقة ومصداقية، وبالتالي قمنا باستقصاء عينة من عمال المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تبسة، باستثناء الاطارات السامية نظرا لأنهم هم من يقومون بإصدار الأوامر، ونظرا لكون المتغير المستقل الدراسة يتمثل في التمكين الإداري والذي يركز على العاملين الذين ينفذون القرارات ومدى قدرتهم على اتخاذها بدلا من تلقيها وتنفيذها، لذلك تم التركيز على عمال المستويات الوسطى والدنيا في المؤسسة محل الدراسة، فكما أشرنا سابقا أن مفهوم التمكين الإداري يظهر جليا في هذه المستويات، كما قمنا باستبعاد أعوان الأمن نظرا لدورهم المحدود، وأيضا عمال (CTA) كذلك لأن مستقبلهم الوظيفي غير مستقر، وهذه الفئة لا تساعدنا في دراستنا باعتبار أن التمكين الإداري يتطلب عامل يتميز بالاستقرار الوظيفي، وقد بلغ عددهم (266 عامل)، وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة التي ستجرى عليها دراستنا (1128 مفردة).

ولتحديد حجم العينة بناءا على مجتمع الدراسة المحدد ب (1128 مفردة) قد نستخدم العديد من المعادلات أو الصيغ الرياضية، حيث توجد لكل منها خصائص تحدد شروط استخدامها، وبالتالي نقصر على استخدام معادلة (Taro Yamane) التي تتوافق مع المعايينات الاحتمالية، هذه المعادلة تكتب بالصيغة التالية:²

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

1- عمر عبد الجبار، مجتمع الدراسة وأنواع العينات، اجتماعي للدكتور مولود زايد الطيب، نقلا عن الرابط التالي:

<https://ejtema3e.com/work-by-others/13-2013-07-28-15-12-45.html>, consulter le

05/08/2021.

2 -jean de Bonville, L'Analyse de Contenu des Médias: De la Problématique au Traitement Statistique, De Boeck, 2ème Edit, Bruxelles, 2006, p 113.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

e: مستوى الدقة حيث كلما كان كبيرا قل خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5 % كخطأ للمعاينة ويقدر مستوى الثقة ب 95 % (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة).

وبالتالي يقدر حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{1128}{1+1128(0.05)^2} = 295,287 = 295$$

حجم العينة هو 295 مفردة، أي ما نسبته 26 % تقريبا من حجم المجتمع المدروس، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 295 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس.

المطلب الثاني: نظرة عامة عن أدوات الدراسة الميدانية

تعتمد أي دراسة علمية على جمع وتصنيف وتحليل البيانات إلى مجموعة من الأدوات بهدف الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على عدة أدوات، وهذا راجع لنوعية البيانات المطلوبة والمتعلقة بأراء العمال تجاه الممارسة الفعلية والعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في الاستبيان الذي يعد أداة رئيسية في بحثنا هذا، نظرا لنقص البيانات المجمعة من المقابلات الشخصية، الملاحظة، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

أولا: الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع البيانات بشكل علمي، بحيث يقدم لمجموعة من المبحوثين بغرض الحصول على بيانات معينة، وما يؤكد أهمية هذه الأداة هي أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة لعملية الاستبيان، لذا سيتم التركيز عليه في دراستنا الحالية.

فالاستبيان هو عبارة عن أداة من أدوات جمع البيانات، ويتمثل في استمارة تحتوي على قائمة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها بعناية، وذلك من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة والتعريف بجوانبها المختلفة، ويهدف الاستبيان إلى مايلي:

- معرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة.
- معرفة مستوى تطبيق الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمواردها البشرية، وبتطبيق مدخل التمكين الإداري والابداع.
- الوقوف على مستوى الوعي لدى عمال المؤسسة المبحوثة حول معرفتهم لمفهوم التمكين الإداري.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- تقديم قاعدة معلومات لإدارة المؤسسة المبحوثة لمساعدتها على تصويب أوضاعها والانتقال بها لمرحلة جديدة من العمل تتناسب مع التوجهات الحديثة القائمة على أساس أن المورد البشري هو ركيزة كل قرارات المؤسسة، ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في الاختيار هو أن الاستثمار تعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة، وأيضاً نظراً للاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وقد تم النظر في إعداد وتصميم الاستثمار المبادئ الأساسية التالية:

- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة.
- أسئلة محددة ودقيقة، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بغرض البحث وأهدافه.
- مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها، والإجابة عليها للوصول للنتائج المرجوة، فقد حاولنا الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل.

ثانياً: المقابلات الشخصية

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة، ويختلف الأفراد المبحوثين تبعاً لعوامل عديدة: اقتصادية، اجتماعية وثقافية من شأنها أن تميزهم عن غيرهم، وعليه يكون التعامل مع مختلف أفراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته.¹

لذا اعتمدنا على المقابلة في بحثنا بطرح أسئلة دقيقة لم نتمكن من الحصول على إجابات واضحة كما هو الحال في الاستثمار، وقد تم مقارنة بعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الاستثمار الموجهة لعمال المؤسسة، وتضمنت هذه المقابلة مجموعة من الأسئلة لغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق المفاهيم الحديثة وأهم الصعوبات والعراقيل التي تواجههم في تأدية نشاطهم في أحسن صورة وغير ذلك من الأسئلة، وبغرض الحصول على معلومات دقيقة وذات مصداقية قمنا بإجراء مقابلة رئيسية مع إطارات هامة في المؤسسة محل الدراسة، والتي ترتبط بموضوع دراستنا، حيث تم من خلالها طرح بعض

1- توفيق كرمية، تمكين العاملين في قطاع الخدمات، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016/2015، ص 198

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الأسئلة الشفوية المتعلقة بموضوع الدراسة وتسجيل الأجوبة على الأوراق، بحيث استعملنا بعضا من المعلومات التي وردت في المقابلة بعد إعادة صياغتها في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية، وباعتبار المقابلة أداة من أدوات البحث الميداني حاولنا الاستفادة منها في بحثنا، وهذه المقابلة كانت مع السيد: علي زيانى رئيس دائرة الموارد البشرية في المركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - تبسة.¹

ثالثا: الملاحظة

تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة الخارجية بدون المشاركة، وتعني قيام الباحث بمراقبة الجماعة دون المشاركة الفعلية، والانخراط في نشاط تلك الجماعة، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر والاستماع والمراقبة ومتابعة المرافق، ويصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة، إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية بسبب عدم انخراط الباحث وتأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة²، وفي دراستنا هذه تم الاستعانة بهذا الأسلوب من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة المبحوثة، وتم الكشف عن بعض الحقائق خلال فترة التبرص، مع تسجيلنا عدة ملاحظات مباشرة خاصة أثناء القيام بالمقابلة، فيما تعلق الأمر بعلاقات العمال، حقيقة علاقات الاتصال الرسمية بين الإدارة والعمال، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة، نوعية القيادة المتبعة، كيفية معاملة العمال للعمال و سلوك هؤلاء اتجاه خدمات ومنتجات المؤسسة.

رابعا: الوثائق الداخلية

تم الاستعانة بمختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة المبحوثة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن بين هذه الوثائق: التقارير السنوية، المطويات، المنشورات وغيرها.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل دراستنا كونها متعلقة بالوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على إشكاليتنا الرئيسية وتأكيد صحة الفرضيات المصاغة أو نفيها، وعلى هذا الأساس قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات السابقة الذكر لجمع البيانات اللازمة، وكما ذكرنا سابقا فقد اعتمدنا أساسا على الاستبيان نظرا لنقص البيانات المجمعة.

1 - للاطلاع على المقابلة أنظر الملحق رقم 07

2 - أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 224

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان هو "أن يقيس بالفعل الظاهرة التي وضع لقياسها"¹، فبعد قيامنا بتصميم الاستبيان بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، مستندا في ذلك على مجموع من الدراسات السابقة وكتب ومقالات ذات صلة بموضوع الدراسة والتي تناولت التمكين الإداري و الإبداع، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في شكله الأولي* تم عرضه أولا على الأستاذ المشرف ليعطي لنا الموافقة المبدئية على عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والمتخصصين في مجال الدراسة، للتأكد من سلامة تمثيل العبارات لمتغيرات الدراسة وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة حسب ما يروونه مناسبا ويتوافق مع أهداف الدراسة، وقد كان غرضنا من هذه المرحلة التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، والذي يعد من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، وتكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

وللاستفادة أكثر من آراء ووجهات نظر المحكمين للاستبيان، قمنا بتقسيمهم لمجموعتين على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: تشمل على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات **

- المجموعة الثانية: وتشمل المحكمين على المستوى المهني، حيث قمنا بعرض الاستبيان على عدد من عمال المركب المنجمي والذين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة والاطلاع الكاف بشؤون المؤسسة، بغية الوقوف على مدى فهمهم للعبارات الواردة في الاستبيان ومدى ملائمة مصطلحاتها ومضمونها مع الواقع العملي للمؤسسة.

1 - راضية بغدود، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل الإبداع لدى العاملين في المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص 154

* للاطلاع على نموذج الاستبيان الموجه للمحكمين أنظر الملحق رقم 04.

** للاطلاع على قائمة محكمي الاستبيان أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

ويمكن إبراز أهم الملاحظات التي تم تقديمها والاتفاق عليها من قبل المحكمين، والتي أخذت جميعها بعين الاعتبار على النحو الآتي:

- شكل وتقسيم الاستبانة جيد، حيث شملت العناصر الأساسية لموضوع الدراسة.
- تعديل وزيادة الفئات المعتمدة للإجابة على الأسئلة الشخصية والوظيفية.
- إعادة صياغة بعض العبارات بطريقة أسهل كي يتسنى لجميع أفراد عينة الدراسة فهمها والإجابة عنها، باعتبار أن بعض من عمال المؤسسة محل الدراسة من ذوي المستوى التعليمي المحدود أو قليلي الإلمام بمفاهيم إدارة الموارد البشرية.
- نصحن بعض المحكمين بإعادة ترتيب الكلمات الخاصة بالمعيار من السلب إلى الإيجاب في المقياس الخماسي كما يلي: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما).
- أكد لنا بعض المحكمين على ضرورة وضع سؤال يتعلق بموضوع الدراسة في نهاية الاستبيان، حيث يترك للمبحوثين من خلاله الحرية في الإجابة عنه.

ثانيا: تصميم الاستبيان في شكله النهائي

يشكل الاستبيان أحد أهم أدوات البحث العلمي الأكثر انتشارا واستخداما في مجال العلوم الاجتماعية، والاستبيان كغيره من أدوات البحث العلمي قد لا يكون مفيدا في جمع المعلومات إن لم يكن يراعي المنهجية الصحيحة والسليمة له، فمهارة تصميم الاستبيان تعتبر من أهم وأصعب المهارات التي يجب أن يتحلى بها الباحث، وتكمن الصعوبة في عدم توفر قوانين علمية ثابتة أو خطوات محددة بعكس الحال في العلوم الدقيقة مثلا، وإنما تصميم الاستبيان يقوم على أساس العديد من التجارب العلمية والنظريات التي أثبت بعضها ولم يثبت بعضها الآخر، حيث يعتمد الاستبيان بشكل رئيسي على مكون وحيد ألا وهو الأسئلة، وعملية صياغة الأسئلة المناسبة ليست بتلك الدرجة من السهولة التي يعتقدونها البعض، وهناك العديد من البحوث والمؤلفات التي تتطرق لأسلوب طرح استبيان بالشكل المناسب بهدف التوصل إلى أفضل الطرق لصياغته، لذلك قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، وذلك للحصول على استبيان يستوفي كل الشروط التي تسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تفيدنا في دراستنا، لذا وبعد محاولة التقيد باقتراحات المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان في شكله النهائي¹.

حيث جاءت على النحو الآتي:

1 - للاطلاع على نموذج الاستبيان في شكله النهائي أنظر الملحق رقم 05.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

* **القسم الأول:** خصصنا هذا القسم لما يسمى بالرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث ركزنا من خلالها على تعريف أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الدراسة وأهدافها، كما قمنا بالتنويه على ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو عبارة، إضافة إلى تأكيدنا على سرية تداول المعلومات المقدمة من طرف المبحوثين وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى الفرع الذي ينتمي إليه العامل.

* **القسم الثاني:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، والبيانات الوظيفية والتي شملت المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب.

* **القسم الثالث:** تضمن الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري ويتكون من 24 عبارة، تم تقسيمها إلى عدة أبعاد رئيسية وزعت عباراتها كما يلي:

- **تفويض السلطة:** ويحتوي على العبارات التالية: (01، 02، 03، 04).

- **المشاركة بالمعلومات:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (05، 06، 07، 08).

- **الاتصال:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (09، 10، 11، 12).

- **فرق العمل:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (13، 14، 15، 16).

- **التدريب:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (17، 18، 19، 20).

- **التحفيز:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (21، 22، 23، 24).

* **القسم الرابع:** ويشمل هذا القسم الأبعاد المتعلقة بالإبداع، ويتكون من 24 عبارة، تم تقسيمها إلى عدة أبعاد رئيسية وزعت عباراتها كما يلي:

- **الحساسية للمشكلات:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (01، 02، 03، 04).

- **المرونة:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (05، 06، 07، 08).

- **الأصالة:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (09، 10، 11، 12).

- **الطلاقة:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (13، 14، 15، 16).

- **القدرة على التحليل:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (17، 18، 19، 20).

- **المخاطرة:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (21، 22، 23، 24).

* **القسم الخامس:** تضمن سؤال يعطي لأفراد عينة الدراسة حرية الاجابة عنه.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

ثالثا: توزيع أداة الدراسة

- بعد تأكدنا من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى وصولنا للاستبيان في شكله النهائي بعد ذلك قمنا باتباع الإجراءات التالية:
- تم عرض الاستبيان في شكله النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى لنا الموافقة النهائية على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
 - قمنا بالاتصال المباشر بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة عن طريق الاتصال بالمسؤول المكلف بالموارد البشرية، وبعض الإطارات والعاملين وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان داخله.
 - تم الحصول على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان وتم تحديد موعد لتوزيعه.¹
 - قمنا بتوزيع الاستبيانات على العاملين بمساعدة المسؤول المكلف بالتكوين في الموعد المحدد، وقمنا بشرح العبارات لبعض العاملين الذين طلبوا منا ذلك، وحددنا موعدا لاسترجاعها.
 - بعد انتهاء الموعد المحدد قمنا بالاتصال بالمسؤول المكلف بالتكوين من أجل استرجاع الاستبيانات، وقد حصلنا على بعضها والبعض الآخر تم تمديده لموعد آخر.
 - بعد انتهاء الموعد الثاني المنفق عليه قمنا باسترجاع باقي الاستبيانات إلا البعض منها، وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية قمنا بتعداد استمارات الاستبيان، والجدول الموالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (18): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	295	248	47	06	242
النسبة المئوية %	100	84.06	15.93	2.03	82.03

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة.

يتبين لنا من الجدول رقم (18) أن مجموع الاستبيانات المسترجعة بلغ 248 استبيان من 295 استبيان أي بنسبة 84,06%، وتعد نسبة مرتفعة جدا، إذا ما تم مقارنتها مع الاستبيانات المفقودة التي بلغت نسبتها ب 15.93 %، ويعود ذلك إلى فك غموض بعض العبارات وشرحها لعدد من العاملين،

1 - للاطلاع على الموافقة النهائية للدخول للمركب لتوزيع الاستبيان أنظر الملحق رقم 09

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

بحيث ساهمت بشكل كبير في تحفيزهم على ضرورة التركيز في الإجابة، إضافة إلى تأكيدنا على سرية المعلومات وعدم الحاجة إلى ذكر أسماء وألقاب أفراد عينة الدراسة، وبعد القيام بفحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد 6 استبيانات وذلك لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 242 استبيان أي بنسبة 82,03 %، والتي تعكس التفاعل الإيجابي الكبير للعاملين مع البحث، كما أن هذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في هذه الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الصلاحية لعينة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة لننتقل بعد ذلك لعرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

باستعمال برنامج الإعلام الآلي الإحصائي الذي يدعى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باختصار SPSS، حيث استخدمنا إصداره السادس والعشرين (SPSS 26) بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وقمنا بمعالجة إحصائية لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق انتقاء أساليب إحصائية ومقياس للتحليل، كما قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية

يمكن إبراز مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

- **المتوسط الحسابي (Mean):** من مقاييس التركة المركزية، هدفه معرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الأساسية، مع العلم أنه يفيد أيضاً في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** تم استخدامه للتعرف عن مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح مستوى تشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب محاور الدراسة الرئيسية عن وسطها الحسابي، إذ كلما اقتربت قيمته نحو الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وأيضا لمعرفة مدى تكرار إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** يستخدم للتأكد من مدى الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان.

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم في تحديد العلاقة بين كافة متغيرات الدراسة وقوة هذه العلاقة من خلال المعاملات المتحصل عليها.

- **معامل التحديد:** لمعرفة درجة التأثير بين التمكين الإداري ومتغيراته الجزئية والابداع في المؤسسة محل الدراسة.

- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** تم استخدامه بغرض قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.

- **اختبار (Scheffe Test Analysis):** تم استخدامه للمقارنات البعدية وتحديد صلاحية الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية حول محاور الدراسة، وذلك إذا ما تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات المتغيرات.

- **اختبار معامل الالتواء والتفرطح:** للتأكد من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- **اختبار F :** يستخدم لاختبار معنوية نموذج الدراسة.

- **اختبار t :** يستخدم لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.

- **اختبار (independent sample T-Test):** لمعرفة الفروق الإحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.

- **تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA):** وذلك من أجل تحديد الفروقات إن وجدت في مستوى إدراك المستجوبين للتمكين الإداري والابداع تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية.

ثانيا: مقياس التحليل

تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء أفراد عينة الدراسة ومدى إدراكهم لمفهوم التمكين الإداري بأبعاده وكذا تقييم مدى توافر أبعاد الابداع، والجدول الموالي يوضح هذا المقياس كما يلي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (19): تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013، ص 163

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن مقياس ليكرت الخماسي يتكون من خمسة معايير هي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما، ولكل معيار درجة معينة، هذه المعايير الخمس تقابلها خمس درجات تتراوح بين العدد 1، والذي يعبر على المستوى الأدنى من القياس والمعارضة الشديدة والأهمية المنخفضة، وبين العدد 5 الذي يعبر على أعلى درجات القياس والموافقة الشديدة والمطلقة والأهمية المرتفعة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه في أي فئة يتم ذلك عن طريق إيجاد طول المدي، والذي يتم حسابه عن طريق $(5-4=1)$ ، ثم قسمة هذا الناتج على عدد الفئات $(4/0.8=5)$ ، بعدها يتم إضافة الناتج 0.8 إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح بغرض تحديد الحد الأعلى للفئة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): درجات توزيع المتوسطات الحسابية والمستويات الموافقة لها

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	مستوى الاستجابة
[1.80 - 1]	غير موافق تماما	منخفض جدا
[2.60 - 1.80]	غير موافق	منخفض
[3.40 - 2.60]	محايد	متوسط
[4.20 - 3.40]	موافق	مرتفع
[5 - 4.20]	موافق تماما	مرتفع جدا

المصدر: بدران بن عبد الرحمن العمر، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 322

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من $1 - 1.80$] يقابلها حسب مقياس ليكرت درجة غير موافق تماما (منخفض جدا)، ومن $1.80 - 2.60$] يمثل درجة غير موافق (منخفض)، أما من $2.60 - 3.40$] يمثل درجة محايد (متوسط)، ومن $3.40 - 4.20$] يمثل درجة موافق (مرتفع)، ومن $4.20 - 5$] يمثل درجة موافق تماما (مرتفع جدا).

ثالثا: اختبار طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة

هناك بعض الدراسات تقول بأنه إذا استخدم الباحث حجم عينة كبير (من 200 مفردة فأكثر) فليس هناك حاجة إلى اختبار طبيعة التوزيع، لأن البيانات تلقائيا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا وفق نظرية تسمى نظرية النهاية المركزية ومفادها بأنه إذا كان حجم العينة كبيرا فالبيانات تلقائيا تتبع التوزيع الطبيعي¹، وفي دراستنا هذه حجم العينة يقدر بـ 242 مفردة، حيث يعتبر حجم العينة كبيرا، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية أو البارامترية. بغرض التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بحساب معامل الالتواء **Skewness**، إذ تنص القاعدة الاحصائية على أن البيانات تكون أقرب إلى التوزيع الطبيعي في حال ما إذا كان معامل الالتواء للمتغير المستقل بأبعاده أقل من الواحد الصحيح، وقد كانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	معامل الالتواء
تفويض السلطة	-1,070
المشاركة بالمعلومات	-1,526
الاتصال	-1,626
فرق العمل	-1,879
التدريب	-1,437
التحفيز	-1,155
التمكين الاداري	-1,991

1- لخضر ديلمي، محمد سحنون، " نظرية النهاية المركزية والاستدلال الاحصائي"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 1، جامعة باتنة 1، 2013، ص- ص: 4-5

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21)، تأكد لنا مرة أخرى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت قيم معامل الالتواء لجميع الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري أقل من الواحد الصحيح.

المطلب الثاني: ثبات واتساق أداة الدراسة

إن الغرض من اختبار ثبات واتساق أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان هو التأكد من مدى جودته وصلاحيته لتحليل نتائج الدراسة الميدانية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ويدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات، وثبات أداة الدراسة تعني "مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس"¹، وهناك عدد من الطرق لقياسه، ومن أكثرها شيوعاً وأفضلها حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة ككل وللمحاور الرئيسية المكونة لها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
التمكين الإداري	24	0.941	0.970
الإبداع	24	0.936	0.967
الاستبيان ككل	48	0.930	0.964

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن معامل ألفا كرونباخ تراوحت قيمته بين 0.936 و 0.941 لكل محور من محاور الاستبيان، وأيضاً 0.930 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة جداً، كما أن قيمة الثبات لكل محور تتراوح بين 0.967 و 0.970، وبالنسبة لعبارات الاستبيان بلغت قيمة الثبات

1- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

0.964 وهي قيمة مرتفعة جدا مع العلم أنه حتى يكون ثبات أكثر لأداة القياس يجب أن تكون درجة الاتساق الداخلي مرتفعة، أي يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وبالفعل تحقق ذلك، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان الدراسة وصلاحيته لتحليل النتائج.

ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما أشرنا له سابقا، توجب منا التأكد أيضا من الاتساق الداخلي أو ما يسمى بالصدق البنائي لأداة الدراسة، والغرض منه هو تحديد مدى التماسك الداخلي لعبارات الاستبيان، أو بعبارة أخرى قياس عبارات الاستبيان ويعني الصدق، بصفة عامة هو أن العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل.

سيتم التطرق إلى طبيعة الارتباط ودرجته بين متغيري الدراسة: التمكين الإداري مع أبعاده المتمثلة في: (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) مع كل أبعاد الابداع المتمثلة في: (الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة)، وذلك لتوضيح درجة المساهمة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين.

وكون إجابات أفراد عينة الدراسة عبارة عن قيم ترتيبية، فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط (Pearson) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) : معامل ارتباط (Pearson) بين كل من أبعاد التمكين الإداري والابداع

الأبعاد	الحساسية للمشكلات	المرونة	الأصالة	الطلاقة	القدرة على التحليل	المخاطرة	الابداع
تفويض السلطة	Pearson Correlation	0,535**	0,522**	0,570**	0,571	0,558**	0,660**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	242	242	242	242	242	242
المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	0,533**	0,565**	0,545**	0,558**	0,530**	0,655**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	242	242	242	242	242	242
الاتصال	Pearson Correlation	0,478	0,460**	0,525**	0,595**	0,518**	0,625**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

242	242	242	242	242	242	242	N	
0,648	0,518**	0,473**	0,595**	0,576**	0,555	0,493**	Pearson Correlation	فرق العمل
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
242	242	242	242	242	242	242	N	
0,625**	0,446**	0,485**	0,595**	0,548	0,494**	0,521**	Pearson Correlation	التدريب
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
242	242	242	242	242	242	242	N	
0,669**	0,472**	0,506**	0,583**	0,573**	0,637**	0,539**	Pearson Correlation	التحفيز
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
242	242	242	242	242	242	242	N	
0,790**	0,616**	0,609**	0,713**	0,680**	0,662**	0,631**	Pearson Correlation	التمكين الاداري
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
242	242	242	242	242	242	242	N	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين التمكين الاداري والابداع بلغت 0.790، وهذا يؤكد أن التمكين الاداري يساهم في تحقيق الابداع لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقات الارتباط التالية:

1- علاقة الارتباط بين التمكين الاداري وأبعاد الابداع:

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والحساسية للمشكلات بمعامل ارتباط بلغ 0.631.
- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والمرونة بمعامل ارتباط بلغ 0.662.
- هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والأصالة بمعامل ارتباط بلغ 0.680.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والطلاقة بمعامل ارتباط بلغ 0.713.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والقدرة على التحليل بمعامل ارتباط بلغ 0.609.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التمكين الاداري والمخاطرة بمعامل ارتباط بلغ 0.616.

2- علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الاداري والابداع:

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين تفويض السلطة والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.660.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين المشاركة بالمعلومات والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.655.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين الاتصال والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.625.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، بين فرق العمل والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.648.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التدريب والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.625.

- هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، بين التحفيز والابداع بمعامل ارتباط بلغ 0.669.

وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، فيشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 و 0.01 بين كل أبعاد التمكين الاداري وأبعاد الابداع، ويمكن توضيح علاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة فيما يلي:

1- تفويض السلطة: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تفويض السلطة وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين تفويض السلطة والطلاقة بمعامل ارتباط قدره 0.571.

2- المشاركة بالمعلومات: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المشاركة بالمعلومات وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين المشاركة بالمعلومات والمرونة بمعامل ارتباط قدره 0,565.

3- الاتصال: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الاتصال وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين الاتصال والطلاقة بمعامل ارتباط قدره 0,595.

4- فرق العمل: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين فرق العمل وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين فرق العمل والطلاقة بمعامل ارتباط قدره 0,595.

5- التدريب: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التدريب وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين التدريب والطلاقة بمعامل ارتباط قدره 0,595.

6- التحفيز: تثبت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التحفيز وجميع أبعاد الابداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، المخاطرة، حيث سجل أعلى معامل ارتباط بين التحفيز والمرونة بمعامل ارتباط قدره 0,637.

مما سبق يتضح أن معاملات الارتباط بين التمكين الإداري وأبعاده والابداع وأبعاده المختلفة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01، وسيتم تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وأبعاده والابداع وبتفصيل أكثر أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

من خلال قياس الثبات والتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل نتائج الدراسة والاجابة على إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم بناء هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، فعلى إثر هذه المتغيرات يمكن تحديد الخصائص والسمات التي تتميز بها عينة الدراسة، والتي تتمثل في:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

استندت هذه الدراسة على كل من الجنسين، والجدول التالي يوضح ذلك مع تبويب عينة الدراسة بشكل توضيحي:

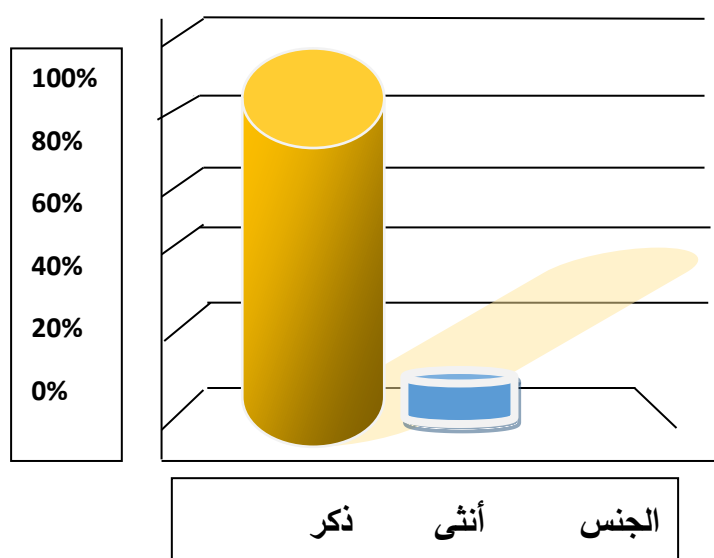
الشكل رقم (24): توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	237	% 97.9
أنثى	05	% 2.1
المجموع	242	%100

المصدر: تم إعداده على الاعتماد المصدر: تم إعداده على نتائج الجدول رقم (24).

مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية العاملين من جنس الذكور، وتقدر نسبتهم بـ 97.9 %، أما جنس الإناث فقدت نسبتهم بـ 2.1 % وهي نسبة منخفضة جداً، وقد يرجع هذا التباين إلى عدم اقتحام المرأة مجال العمل في الإدارات إلا في السنوات الأخيرة، كما أن سياسة التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة تكون فيها مشاركة الذكور في التوظيف أكبر من الإناث وبالأخص الجوانب التقنية والفنية والأمن، فطبيعة العمل لها دور كبير في المؤسسة فتوجد وظائف مرهقة تتطلب عمال قادرين على ممارستها وخاصة أثناء الصيانة، إصلاح التعطل، وأعمال الورشات، أما فيما

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يتعلق بفئة الإناث فيقتصر عملهم على بعض الوظائف الإدارية وغيره من الوظائف التي قد تتلاءم مع مكوناتهم الجسدية.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

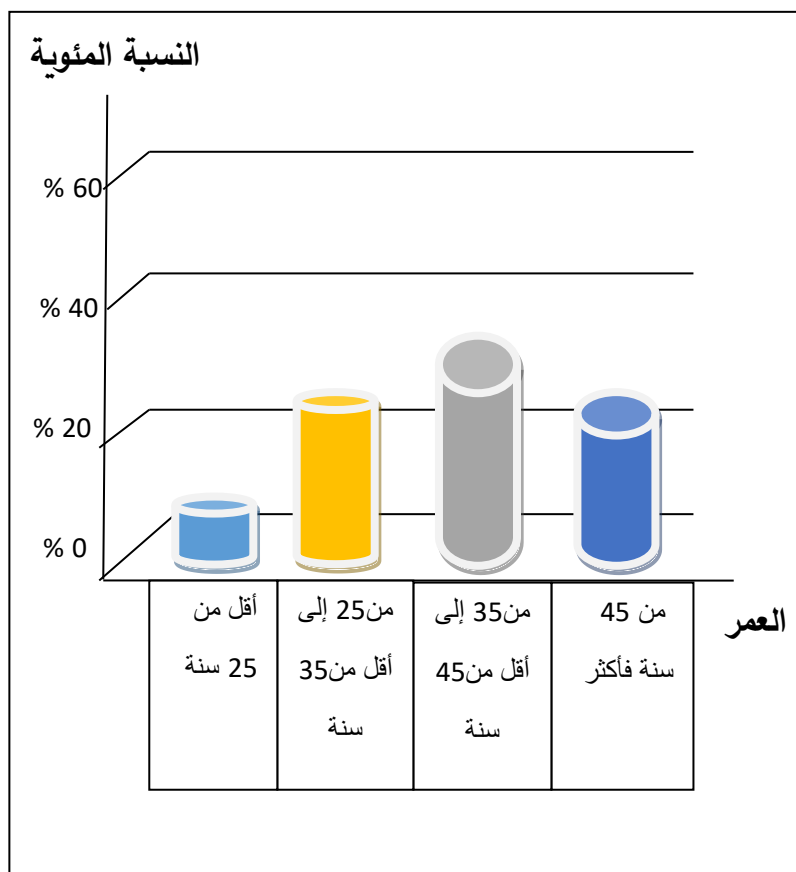
يمكن إبراز توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر من خلال الجدول الآتي مدعما بشكل توضيحي:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب متغير العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	24	9.9%
من 25 إلى 35 سنة	67	27.7%
من 35 إلى 45 سنة	87	36%
من 45 سنة فأكثر	64	26.4%
المجموع	242	100%

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (25)

المصدر: تم إعداده بالاعتماد

على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة قدرت ب 36%، تليها نسبة 27.7 % للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، ثم نسبة 26.4 % في الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر، وأخيرا 9.9 % في الفئة العمرية الأقل من 25 سنة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

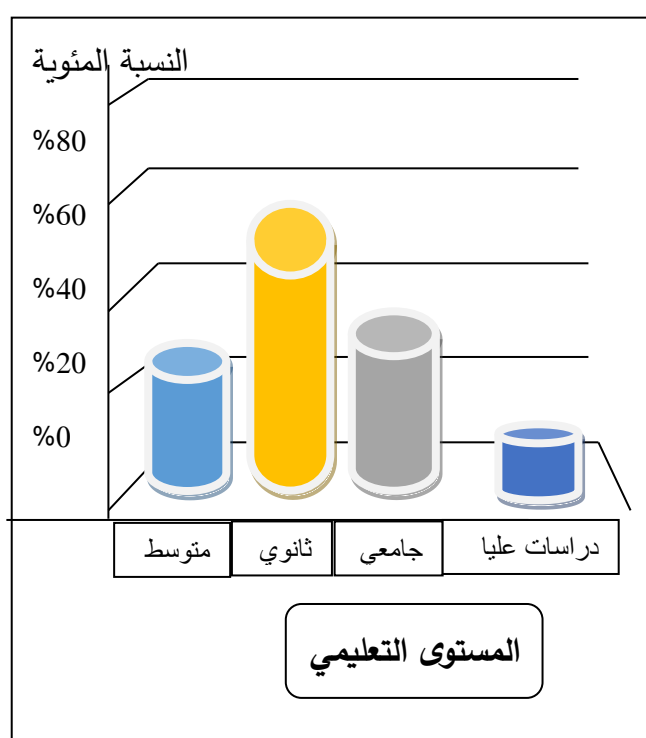
وما يمكن استنتاجه أن الفئة الأكثر تواجدا في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر- تبسة هي من 35 إلى أقل من 45 سنة، وهذا يدل على التواجد المعتبر من فئة العمال القادرين على العمل، فاعتماد المؤسسة محل الدراسة عموما على هذه الفئة العمرية يعكس نشاطها وحيويتها بصفة عامة، وهذا نظرا لاستمراريتها في استقطاب الإطارات وفقا لما تستدعيه الوظيفة من كفاءات مؤهلة تتميز بالنشاط والحيوية وتلائم نشاط عمل المؤسسة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

لتوضيح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي تم تشكيل الجدول الآتي مدعما بشكل توضيحي:

الشكل رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	51	21.1 %
ثانوي	126	52.1 %
جامعي	57	23.6 %
دراسات عليا	08	3.3 %
المجموع	242	100 %

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (26).

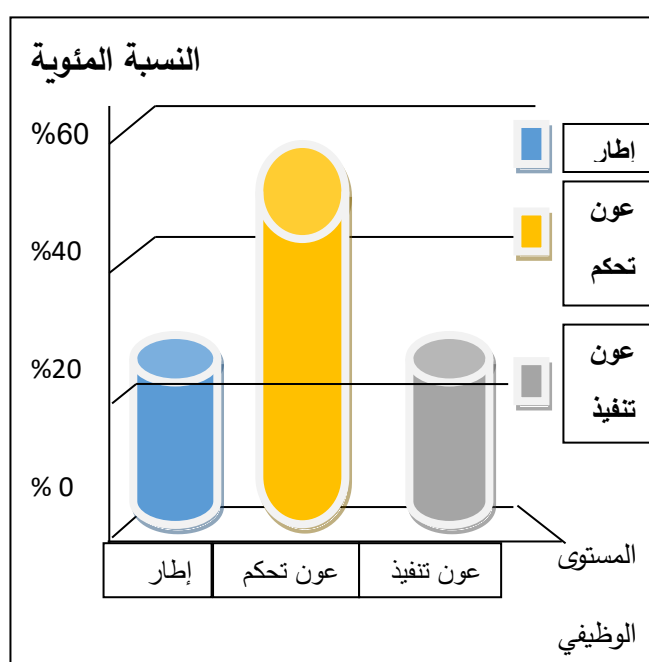
الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 52.1% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع المستوى التعليمي الجامعي والذي قدرت نسبته بـ 23.6%، والمستوى المتوسط بـ 21.1%، أما دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) فقدرت نسبتها بـ 3.3%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشبانية ذوي المستوى التعليمي الثانوي، فالسبب الأساسي يعود لطبيعة العمل الذي يركز على أعوان التحكم ذوي المستوى الثانوي، فالمؤسسة تسعى لاستقطاب الأفراد ذوي المستوى الثانوي والجامعي الذين يتميزون بالكفاءات العالية والمهارات المرتفعة بحيث تتلائم الوظيفة التي يشغلونها مع تخصصهم العلمي، أما سبب وجود المستوى التعليمي المتوسط راجع إلى أن هناك وظائف في المؤسسة لا تستدعي مستوى تعليمي معين، كما أن هناك عمال من ذوي الأقدمية تم توظيفهم في المؤسسة بداية نشاطها، وفي ذلك الوقت لم يكن التوظيف يستند على أساس الشهادة العلمية.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

نتائج استطلاع توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، مبينة من خلال الجدول التالي وقد تم تدعيم هذه النتائج بشكل توضيحي كما يلي:

الشكل رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	63	26 %
عون تحكم	120	49.6 %
إطار	59	24.4 %
المجموع	242	100 %

المصدر: تم إعداده بالاعتماد

على مخرجات spss

المصدر: تم إعداده بالاعتماد

على نتائج الجدول رقم (27).

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يتضح من عرض بيانات الجدول والشكل أعلاه أن 49.6 % من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى أعوان تحكم، بعد ذلك نسبة 26% أعوان تنفيذ، ثم 24.4 % إطارات، هذه النتائج تعود أساسا لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة والتي لا تتطلب مستوى تعليمي معين، وهذا ما يفسر أن معظم أفراد العينة يعملون كأعوان تحكم، هذه الصفة تمنح للعاملين حاملتي شهادات التسيير التقني وينحصر دورهم في إصلاح الأعطال، معالجة مختلف المشاكل التقنية، وبالنسبة لأعوان التنفيذ فهم يقومون بالمساعدة فقط أو يعملون كأعوان أمن أو يقومون بأنشطة أخرى تحدد لهم من طرف إدارة المؤسسة، أما الاطارات والمهندسين فيعملون كرؤساء أقسام.

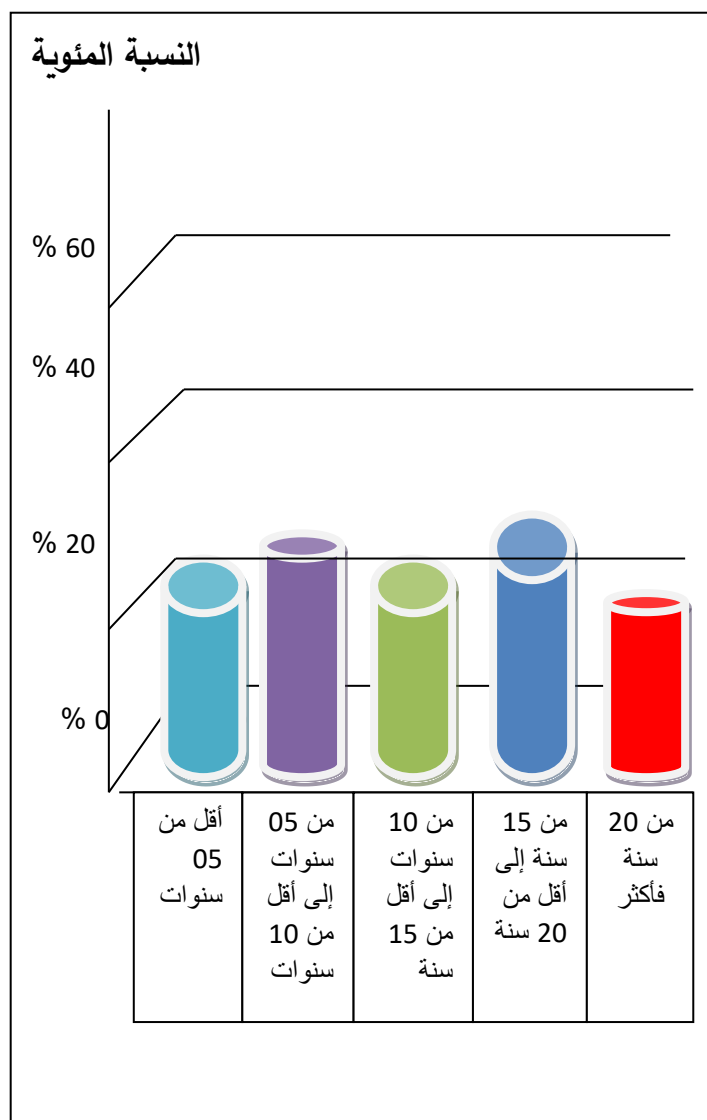
وتجدر الإشارة أنني لاحظت أثناء تواجدي في المؤسسة محل الدراسة أن هناك بعض العمال من المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط قد تم ترقيةهم إلى إطارات يعملون كرؤساء أقسام، وبعد مقابلة هؤلاء اتضح أنه عندما تقوم المؤسسة بإحالة بعض العمال للتقاعد تبقى المناصب شاغرة فيتم ترقيةهم لشغلها نظرا لنتائج أعمالهم الإيجابية، وأيضا نسبة لأقدميتهم في المؤسسة ومستوى المعارف والخبرات التي يمتلكونها، كما أنهم خضعوا لدورات تدريبية مكثفة للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم لشغل مثل هذه المناصب الهامة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

يمكن إبراز توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة من خلال الجدول الموالي، وتم تدعيمه بشكل توضيحي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الشكل رقم (28): توزيع أفراد عينة
الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: تم إعداده بالاعتماد

على نتائج الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): توزيع أفراد عينة
الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	46	19%
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	22.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	46	19%
من 15 إلى أقل من 20	62	25.6%
من 20 سنة فأكثر	34	14%
المجموع	242	100%

المصدر: تم إعداده بالاعتماد

على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة وقدرت ب 25.6%، تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 22.3%، بعدها فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة متساوية قدرت ب 19%، وأخيرا فئة من 20 سنة فأكثر بنسبة 14%.

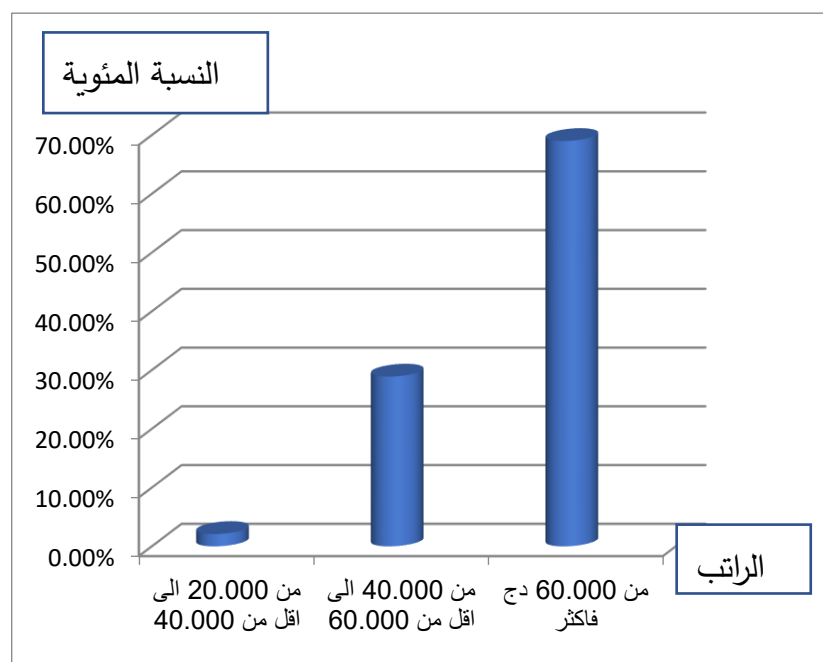
الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

تدل هذه النتيجة إلى أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة، ما يدل على أن المؤسسة تسعى لاستغلال والاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من العمال ذوي الخبرة إلى غاية إحالتهم على التقاعد، نظرا لاتصافهم بخبرات متنوعة في ميدان العمل وهذا ما نلاحظه من خلال النسب المتقاربة لكليهما، كما في المقابل تسعى المؤسسة جاهدة لجذب موارد بشرية جديدة من خريجي الجامعات وهذه الفئة تحتاج إلى اكتساب المزيد من الخبرات بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الراتب

يمكن إبراز توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الراتب من خلال الجدول الموالي وتم تدعيمه بشكل توضيحي:

الشكل رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (29)

الجدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب

الراتب	التكرار	النسبة المئوية
من 20.000 إلى أقل من 40.000 دج	05	2.1%
من 40.000 إلى أقل من 60.000 دج	70	28.9%
من 60.000 دج فأكثر	167	69%
المجموع	242	100%

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يتضح من خلال عرض بيانات الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية العاملين يتقاضون راتبا مقبولا أكثر من 60.000 دج بنسبة بلغت 69 %، تليها نسبة 28.9 % للعاملين الذين يتراوح راتبهم من 40.000 دج إلى أقل من 60.000 دج، وأخيرا نسبة 2.1 % للعاملين الذين تتراوح راتبهم من 20.000 دج إلى أقل من 40.000 دج، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح لعاملها راتبا ماديا مقبولا، إضافة إلى الأرباح السنوية والمنح التي يتقاضونها، وبالتالي وجود تحفيز مادي للعاملين في المؤسسة سيؤدي حتما إلى تحقيق الابداع.

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد اختبار صلاحية لعينة الدراسة نحاول من خلال هذا المبحث القيام بالتحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان لمعرفة مستوى توفر متغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، بعدها ننقل لاختبار الفرضيات للتأكد من طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية وتحليل التباين لأراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا لتباين العوامل الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: مستوى التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة

تم تقسيم محور التمكين الاداري إلى ستة أبعاد (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، وقمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى توفره في المؤسسة.

أولا: بعد تفويض السلطة

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يضم أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتائج المتعلقة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	الترتيب	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا	ت	02	04	06	178	52	4,132	0,6035	02	مرتفع
		%	0.8	1.7	2.5	73.6	21.5				
02	أخذ بعض القرارات في عملي	ت	12	20	16	147	47			04	منخفض

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

		1,0033	3,814	19.4	60.7	6.6	8.3	05	%	بحرية دون الرجوع للإدارة العليا.	
3	03	0,7729	4,090	63	155	11	09	04	ت	أتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في عملي.	03
				26	64	4.5	3.7	1.7	%		
4	01	0,7545	4,140	73	143	15	09	02	ت	تمنحني إدارة مؤسستي صلاحيات كاملة لانجاز مهام	04
				30.2	59.1	6.2	3.7	0.8	%		
5	05	0.6071	4.044	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تفويض السلطة قد تراوحت من 4.090 إلى 4.132، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً بقيمة 4.044، وتشير هذه النتيجة بأن بعد تفويض السلطة موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة بالقدر الكافي، فالتفويض يعتبر من أهم الأبعاد ومن المراحل الأولى الضرورية والتي توجب على المؤسسة توفيرها وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق التمكين الاداري، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (30) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- **العبارة 01:** يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.132، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6035 وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد عدم وجود رقابة ومتابعة مستمرة لأداء الأعمال المفوضة للعاملين من طرف رؤسائهم وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يقومون بمتابعة ومراقبة العاملين أثناء تفويضهم للمهام، وقد يرجع ذلك لمستوى خبرة العامل التي لا تستدعي من الإدارة مراقبته في أداء المهام المفوضة له.

- **العبارة 02:** أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.814، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.0033 وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود حرية للعاملين في تنفيذ المهام وفسح المجال لهم لاختيار طريقة العمل

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المناسبة لإتخاذ القرارات وإتخاذ أي إجراء من شأنه الوصول لنفس النتائج بأقل جهد ووقت، وبالتالي الوصول للتغيير وتحقيق الابداع وخلق جو عمل تنافسي يبذلون فيه أقصى طاقاتهم لتحقيق التميز في الأداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وتنمية الاحساس بالمسؤولية، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الإدارة تمنح العاملين حرية التصرف في إنجاز مهامهم.

- العبارة 03: أتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.090، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7729، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود مرونة كافية للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل داخل المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة عند إنجاز المهام الموكلة للعاملين، وهذا نظراً لعدم وجود تعليمات وإجراءات صارمة في العمل، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن المسيرين لا يعتمدون على أسلوب القيادة الإدارية التقليدية ولديهم رغبة في التغيير وتحمل المخاطرة وعدم خوفهم من فقدان وظائفهم وسلطتهم.

- العبارة 04: تمنحني إدارة مؤسستي صلاحيات كاملة لإنجاز مهامي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.140، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7545، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود تفويض للصلاحيات لإنجاز المهام المطلوبة وهذا ما يحقق التمكين الإداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يقومون بمتابعة ومراقبة العاملين أثناء تفويضهم للصلاحيات، وذلك لعدم وجود ثقافة السيطرة والتحكم الموجهة للمهام والأدوار في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: بعد المشاركة بالمعلومات

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملية	ت	04	07	17	141	73	4,124	0,7896	03	مرتفع	
		%	1.7	2.9	07	58.3	30.2					
02	يتم ابلاغي بالمعلومات المتعلقة بمهام عملي من قبل إدارة مؤسستي	ت	04	01	06	144	87	4,276	0,6891	01	مرتفع جدا	
		%	1.7	0.4	2.5	59.5	36					
03	تمنحني إدارة مؤسستي حرية التشارك المعرفي بين زملائي في العمل	ت	03	03	08	150	78	4,227	0,6832	02	مرتفع جدا	
		%	1.2	1.2	3.3	62	32.2					
04	تولي إدارة مؤسستي اهتماما بالأفكار التي أقترحها	ت	07	09	14	140	72	4,078	0,8726	04	مرتفع	
		%	2.9	3.7	5.8	57.9	29.8					
مرتفع	03	0.6278	4.176	المتوسط العام لبعد المشاركة بالمعلومات								
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26												

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد المشاركة بالمعلومات قد تراوحت من 4.078 إلى 4.276، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا بقيمة 4.176، وتشير هذه النتيجة بأن بعد المشاركة بالمعلومات موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة بالقدر الكافي، فالمشاركة بالمعلومات تعتبر مفتاح التمكين الاداري ومن أهم عناصره، ما يتطلب من المؤسسة تعزيزها والاهتمام بها أكثر، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (31) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: أمتك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملية: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.121، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7896، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد توفر المعلومات الكافية لدى العاملين لإتخاذ القرارات الخاصة بعملهم في المركب

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء يقومون بنشر المعلومة على مستوى جميع المستويات الادارية في المؤسسة.

- العبارة 02: يتم ابلاغي بالمعلومات المتعلقة بمهام عملي من قبل إدارة مؤسستي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.276، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6891، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود انسيابية للمعلومات لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة وابلاغهم بكل المعلومات الخاصة بمهام عملهم وعدم وجود معلومات سرية، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تمنح العاملين كافة المعلومات الضرورية.

- العبارة 03: تمنحني إدارة مؤسستي حرية التشارك المعرفي بين زملائي في العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.227، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6832، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود حرية التشارك المعرفي بين العاملين وانتقال المعلومات والمعارف بسهولة بينهم داخل المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن المسيرين يقومون بمنح حرية التشارك المعرفي بين زملاء العمل.

- العبارة 04: تولي إدارة مؤسستي اهتماماً بالأفكار التي أقترحها: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.078، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8726، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من قبل الادارة بالأفكار المقترحة من طرف العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تولي اهتماماً كبيراً بالأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الابداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

ثالثا: بعد الاتصال

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال

الرقم	العبارات	النسبة	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	توفر إدارة مؤسستي نظام اتصال سريع بين الوحدات الادارية المختلفة	ت	03	06	11	130	92	4,247	0,7597	03	مرتفع جدا
		%	1.2	2.5	4.5	53.7	38				
02	تحرص إدارة مؤسستي على توفير وسائل اتصال حديثة	ت	03	10	08	132	89	4,214	0,7963	04	م جدا
		%	1.2	4.1	3.3	54.5	36.8				
03	تمنحني إدارة مؤسستي فرص التواصل مع زملاء العمل بكل سهولة	ت	02	06	09	125	100	4,301	0,7315	01	م جدا *
		%	0.8	2.5	3.7	51.7	41.3				
04	لدي الحرية في تقديم الأفكار لمسؤولي المباشر بالعمل	ت	02	08	03	138	91	4,272	0,7230	02	م جدا
		%	0.8	3.3	1.2	57	37.6				
								4.259	0.6814	02	مرتفع جدا
المتوسط العام لبعد الاتصال											
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26 * مرتفع جدا											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الاتصال قد تراوحت من 4.214 إلى 4.301، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً جداً بقيمة 4.259، وتشير هذه النتيجة بأن بعد الاتصال موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة بالقدر الكافي، فالإتصال يعتبر القلب النابض للتمكين الاداري ومن أهم عناصره، ما يتطلب من المؤسسة الاهتمام به باعتباره المحرك الأساسي لتسهيل انسيابية المعلومات على مستوى جميع المستويات الادارية، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (32) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- العبارة 01: توفر إدارة مؤسستي نظام اتصال سريع بين الوحدات الادارية المختلفة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.247، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7597، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود نظام اتصال فعال ما يؤدي إلى إنتقال المعلومات بسهولة بين جميع الوحدات الادارية في جميع الاتجاهات في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تقوم بتوفير نظام اتصال سريع بين جميع المستويات الادارية المختلفة.

- العبارة 02: تحرص إدارة مؤسستي على توفير وسائل اتصال حديثة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.214، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7963، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود وسائل اتصال حديثة في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- تواكب التطورات الجديدة تساعد على سرعة الاتصالات بين العاملين، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تحرص على توفير وسائل اتصال معاصرة، وذلك قصد الحفاظ على سرعة انسيابية المعلومة بين جميع العاملين في الوقت المحدد وبأقل تكلفة.

- العبارة 03: تمنحني إدارة مؤسستي فرص التواصل مع زملاء العمل بكل سهولة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.301، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7315، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود حرية التشارك للمعلومات بين العاملين وانتقال المعلومات بسهولة بينهم داخل المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تقوم بمنح حرية التشارك للمعلومات بين زملاء العمل بكل سهولة.

- العبارة 04: لدي الحرية في تقديم الأفكار لمسؤولي المباشر بالعمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.272، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7230، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من قبل المسؤولين بالأفكار المقترحة من طرف العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

أراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن العاملين يقومون بتقديم الأفكار الجديدة إلى مسؤوليهم المباشرين في العمل بكل حرية.

رابعاً: بعد فرق العمل

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			النسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق				
01	تقوم إدارة مؤسستي بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق	ت	03	04	13	136	86	4,231	0,7317	04	م جدا
		%	1.2	1.7	5.4	56.2	35.5				
02	تركز إدارة مؤسستي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	ت	04	04	16	112	106	4,289	0,7987	02	م جدا
		%	1.7	1.7	6.6	46.3	43.8				
03	يتميز العمل مع زملائي بروح التعاون	ت	04	02	03	143	90	4,293	0,6942	01	م جدا
		%	1.7	0.8	1.2	59.1	37.2				
04	تهتم إدارة مؤسستي بتشكيل فرق العمل المتخصصة	ت	06	02	11	123	100	4,276	0,8005	03	م جدا
		%	2.5	0.8	4.5	50.8	41.3				
	المتوسط العام لبعد فرق العمل										
								4.272	0.6694	01	مرتفع جدا
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد فرق العمل قد تراوحت من 4.231 إلى 4.293، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً جداً بقيمة 4.272، وتشير هذه النتيجة بأن بعد فرق العمل موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة بالقدر الكافي، ففرق العمل تعتبر أحد الدعائم الأساسية للتمكين الإداري فهي تعد مصدراً هاماً في جعل علاقات العمل أكثر ديناميكية وتقود للسلوك البناء وعامل حيوي للتعاون وتحقيق

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الابداع في المؤسسة محل الدراسة، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (33) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: تقوم إدارة مؤسستي بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.231، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7317، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود تشجيع للعمل الجماعي من قبل الادارة في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تقوم بتشجيع العمل ضمن فرق العمل والتي تؤدي إلى تحقيق التمكين الاداري.

- العبارة 02: تركز إدارة مؤسستي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.289، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7987، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد اعتماد الادارة بشكل كبير على أداء العمل الجماعي في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تركز على أداء العمل الجماعي وتشجيع العمل ضمن فريق.

- العبارة 03: يتميز العمل مع زملائي بروح التعاون: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.293، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6942، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود حرية التشارك في العمل بين العاملين داخل المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني وجود روح التعاون والتلاحم والانسجام والتفاهم بين العاملين في العمل، وبالتالي الوصول إلى العمل ضمن فريق.

- العبارة 04: تهتم إدارة مؤسستي بتشكيل فرق العمل المتخصصة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.276، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8005، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من قبل الادارة بتشكيل فرق العمل المتخصصة في المركب المنجمي

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بتشكيل فرق العمل المتخصصة والتي تعالج أهدافا تكتيكية تخص العمل.

خامسا: بعد التدريب

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	أُتلقى دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	ت	04	14	09	139	76	4,111	0,8496	02	مرتفع
		%	1.7	5.8	3.7	57.4	31.4				
02	تستعين إدارة مؤسستي بأصحاب الخبرة في إعداد وتطوير البرامج التدريبية	ت	02	09	25	133	73	4,095	0,7874	03	مرتفع
		%	0.8	3.7	10.3	55	30.2				
03	تسعى إدارة مؤسستي لسد الفجوة في أداء مهامي من خلال التدريب	ت	05	08	24	130	75	4,082	0,8505	04	مرتفع
		%	2.1	3.3	9.9	53.7	31				
04	تمنحني إدارة مؤسستي فرص التعلم واكتساب أفكار جديدة في مجال عملي	ت	08	06	17	130	81	4,115	0,8896	01	مرتفع
		%	3.3	2.5	07	53.7	33.5				
مرتفع	04	0.7634	4.101	المتوسط العام لبعد التدريب							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التدريب قد تراوحت من 4.082 إلى 4.115، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

بقيمة 4.101، وتشير هذه النتيجة بأن بعد التدريب موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة بالقدر الكافي، فالتدريب يعتبر عامل مهم في تحقيق التمكين الاداري، فهو يساعد العاملين في تحسين أداء مهامهم من خلال اكتشافهم لمعارف جديدة خاصة بعملهم، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (34) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- **العبارة 01: أتلقى دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي:** لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.111، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8496، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود دورات تدريبية كافية للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الإدارة تقوم ببرمجة دورات تدريبية كافية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم في العمل.

- **العبارة 02: تستعين إدارة مؤسستي بأصحاب الخبرة في إعداد وتطوير البرامج التدريبية:** لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.095، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7874، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد اعتماد الإدارة بشكل كبير على أصحاب الخبرة في إعداد وتطوير البرامج التدريبية في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الإدارة تركز على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في مجال العمل من أجل وضع وبرمجة دورات تدريبية خارجية وداخلية تساهم في تحسين وتطوير أدائهم في العمل.

- **العبارة 03: تسعى إدارة مؤسستي لسد الفجوة في أداء مهامي من خلال التدريب:** لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.082، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8505، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد اهتمام الإدارة بمعالجة النقائص في مجال العمل من خلال برمجة دورات تدريبية للعاملين داخل وخارج المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين أداء العاملين لمهامهم من خلال تكوينهم وتدريبهم وإكسابهم المزيد من المعارف والمهارات التي تخص عملهم.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- العبارة 04: تمنحني إدارة مؤسستي فرص التعلم واكتساب أفكار جديدة في مجال عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.115، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8896، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من قبل الإدارة بمنح فرص التعلم واكتساب أفكار جديدة في مجال العمل للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- وهذا ما يحقق التمكين الإداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تمنح مجال التعلم والتدريب واكتساب معارف ومهارات وأفكار جديدة تساهم في الرفع من مستوى أداء المهام لدى العاملين.

سادساً: بعد التحفيز

لمعرفة مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	التردد	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
01	يتناسب راتبي الذي ألقاه مع الجهود المبذولة في عملي	ت	08	14	21	126	73	4,000	0,9597	02	مرتفع
		%	3.3	5.8	8.7	52.1	30.2				
02	يقوم رئيسي المباشر بالشكر والتقدير عند أداء مهامي على أكمل وجه	ت	06	16	19	123	78	4,033	0,9436	04	مرتفع
		%	2.5	6.6	7.9	50.8	32.2				
03	يستفيد العمال المتقنين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى	ت	10	18	22	109	83	3,979	1,0523	03	مرتفع
		%	4.1	7.4	9.1	45	34.3				
04	تكافئ إدارة مؤسستي العاملين ذوي الأفكار المبدعة والخلقة والذين يطورون إجراءات العمل	ت	13	13	19	113	84	4,000	1,0623	01	مرتفع
		%	5.4	5.4	7.9	46.7	34.7				

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

رقم	06	0.8709	4.003	المتوسط العام لبعد التحفيز
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التحفيز قد تراوحت من 3.979 إلى 4.033، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا بقيمة 4.003، وتشير هذه النتيجة بأن بعد التحفيز موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالتحفيز يعتبر عامل مهم في تحقيق التمكين الاداري، فهو يعمل على تشجيع العاملين ماديا أو معنويا وتحسين وضعهم الاجتماعي بمنحهم مقابل مادي من أجل تقانينهم وإتقانهم لعملهم وتحسين مردودهم العملي وتحقيق التميز، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (35) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهود المبذولة في عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.000، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.9597، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد أن الراتب الذي يتقاضاه العاملين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة راتب مقبول ويتناسب مع جهودهم المبذولة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تمنح عاملها تحفيزا ماديا مقبولا يساعد على تأدية مهامهم بالشكل المطلوب.

- العبارة 02: يقوم رئيسي المباشر بالشكر والتقدير عند أداء مهامي على أكمل وجه: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.033، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.9436، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد أن الرؤساء المباشرين في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة يقومون بتشجيع العاملين عند إتقانهم لعملهم، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن الادارة تركز على التحفيز المعنوي باعتباره عنصر أساسي يدفع العاملين إلى تنمية إحساسهم بقيمتهم في المؤسسة، ما يجعلهم راضون عن عملهم وبالتالي يسعون لتحقيق التميز، فالتحفيز المعنوي له أثر كبير في تنمية ولاء العاملين مما يساعدهم في زيادة مهاراتهم.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- العبارة 03: يستفيد العمال المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.979، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.0523، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد اهتمام الادارة بترقية العاملين المتفوقين إلى مناصب أعلى في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين، ما يساعدهم على تفانيهم في العمل وتحقيق التميز في الأداء.

- العبارة 04: تكافئ إدارة مؤسستي العاملين ذوي الأفكار المبدعة والخلاقة والذين يطورون إجراءات العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.000، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.0623، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من قبل الادارة بمنح مكافآت للعاملين ذوي الأفكار الجديدة في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- وهذا ما يحقق التمكين الاداري، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تمنح تحفيزاً مادياً للعاملين المبدعين ذوي الأفكار المبدعة والخلاقة والذين يطورون إجراءات العمل، وذلك من أجل القضاء على الاجراءات الروتينية في العمل.

ويمكن إبراز نتائج إستجابات أفراد العينة لأبعاد التمكين الاداري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (36): إستجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الاداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
تفويض السلطة	4.044	0.6071	05	مرتفع
المشاركة بالمعلومات	4.176	0.6278	03	مرتفع
الاتصال	4.259	0.6814	02	مرتفع جداً
فرق العمل	4.272	0.6694	01	مرتفع جداً
التدريب	4.101	0.7634	04	مرتفع
التحفيز	4.003	0.8709	06	مرتفع
المتوسط العام	4.1435	0.5768	/	مرتفع

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

				للتمكن الاداري

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26

يبين الجدول أعلاه أن إستجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الاداري تراوحت متوسطاتها الحسابية من 4.003 و 4.272، والمتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفعاً حسب آراء أفراد عينة الدراسة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي العام والذي قدر ب 4.1435، ما يدل على أن المبحوثين موافقين على توفر التمكين الاداري في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما نلاحظ أن بعد فرق العمل احتل المرتبة الأولى، بعدها بعد الاتصال، ثم بعد المشاركة بالمعلومات، يليها بعد التدريب ثم بعد تفويض السلطة، وأخيراً بعد التحفيز، وقد ترجع هذه النتيجة بشكل عام إلى عدة عوامل أبرزها مايلي:

- للمؤسسة محل الدراسة إلمام كاف بأهمية توفر التمكين الاداري بأبعاده المختلفة.
- عدم خوف المسيرين من فقدان سلطتهم، وثقة العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- انتقال المعلومات بشكل سريع بين العاملين وتوفر حرية التصرف في العمل وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفر تفويض السلطة للعاملين والابتعاد عن القيادة الادارية التقليدية.
- فتح مجال المناقشة للعاملين لأداء العمل المطلوب، وتقديم الأفكار المقترحة بكل حرية، وذلك من أجل تمكينهم في وظائفهم وإبراز قدراتهم في مجال عملهم.

المطلب الثاني: مستوى الابداع في المؤسسة محل الدراسة

تم تقسيم متغير الابداع من خلال دراستنا إلى ستة أبعاد (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة)، وقمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى توفرها في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: بعد الحساسية للمشكلات

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	ت	07	13	25	129	68	3,983	0,9288	04	مرتفع
		%	2.9	5.4	10.3	53.3	28.1				
02	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	ت	03	04	10	135	90	4,260	0,7247	02	م جدا
		%	1.2	1.7	4.1	55.8	37.2				
03	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال زملائي في العمل	ت	03	03	10	131	95	4,289	0,7165	01	م جدا
		%	1.2	1.2	4.1	54.1	39.3				
04	أحرص على معرفة أوجه الخلل فيما أقوم به من عمل	ت	05	03	07	139	88	4,247	0,7543	03	م جدا
		%	2.1	1.2	2.9	57.4	36.4				
	المتوسط العام لبعد الحساسية للمشكلات										
								4.195	0.6626	06	مرتفع
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد الحساسية للمشكلات قد تراوحت من 3.983 إلى 4.289، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا بقيمة 4.195، وتشير هذه النتيجة بأن بعد الحساسية للمشكلات موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالحساسية للمشكلات تعتبر عامل مهم في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يعمل على اكتشاف المشكلات ويتحسسها ويقوم بحلها بسرعة قبل وقوعها، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (37) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.983، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.9288، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة،

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

مما يؤكد وجود قدرة لدى العاملين للتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 02: أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.260، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7247، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود تركيز لدى العاملين على إكتشاف مشاكل العمل والقيام بحلها بسرعة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال زملائي في العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.289، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7165، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من طرف العاملين للمشاركة الجماعية في حل المشاكل التي تعيق عملهم، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: أحرص على معرفة أوجه الخلل فيما أقوم به من عمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.247، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7543، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام من طرف العاملين على معرفة أوجه الخلل والقصور الخاصة بالعمل والسعي لتداركها، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

ثانياً: بعد المرونة

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المرونة

الرقم	العبارات	التردد	المعيار					النسبة	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	أقوم دائما بتجريب الأفكار الجديدة ولا أصدر أحكاما مسبقة بشأنها	ت	01	04	26	129	82	4,186	0,7191	04	مرتفع
		%	0.4	1.7	10.7	53.3	33.9				
02	أعتبر التغيير ظاهرة طبيعية على مؤسستي التكيف معها	ت	04	02	16	133	87	4,227	0,7470	02	م. جدا
		%	1.7	0.8	6.6	55	36				
03	أحرص على معرفة الرأي المخالف لأفكاري وأقوم بتقييمه	ت	05	03	16	130	88	4,210	0,7895	03	م. جدا
		%	2.1	1.2	6.6	53.7	36.4				
04	أسعى دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	ت	03	01	12	133	93	4,289	0,6930	01	م. جدا
		%	1.2	0.4	05	55	38.4				
								4.228	0.6391	05	مرتفع جدا
المتوسط العام لبعد المرونة											
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد المرونة قد تراوحت من 4.186 إلى 4.289، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا جدا بقيمة 4.228، وتشير هذه النتيجة بأن بعد المرونة موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالمرونة تعتبر أحد الدعائم الأساسية في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يعمل على التعامل بمرونة تجاه مشكلات العمل التي تعترضه أثناء أداء مهامه، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (38) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

العبارة 01: أقوم دائما بتجريب الأفكار الجديدة ولا أصدر أحكاما مسبقة بشأنها: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.186، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7191، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة لتجريب الأفكار الجديدة وعدم

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

إصدار أحكاما مسبقة بشأنها، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 02: أعتبر التغيير ظاهرة طبيعية على مؤسستي التكيف معها: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.227، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا جدا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7470، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد تقبل العاملين للتغيير وإعتباره ظاهرة طبيعية وجب التأقلم معها، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: أحرص على معرفة الرأي المخالف لأفكاري وأقوم بتقييمه: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.210، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا جدا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6930، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام كبير من طرف العاملين على معرفة الرأي المخالف لأفكارهم قصد تقييمه وذلك للاستفادة منه أو تجاهله، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: أسعى دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.289، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا جدا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6930، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام كبير من طرف العاملين على إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

ثالثا: بعد الأصالة

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأصالة

الرقم	العبارات	الترتيب	المعيار					النسبة	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في عملي	ت	84	136	16	04	02		0,7113	03	م جدا
		%	34.7	56.2	6.6	1.7	0.8		4,223		
02	أسعى بجد لتحقيق التميز في عملي	ت	93	134	11	02	02		0,6712	01	م جدا
		%	38.4	55.4	4.5	0.8	0.8		4,297		
03	أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل دون مساءلة	ت	85	122	24	08	03		0,8215	04	مرتفع
		%	35.1	50.4	9.9	3.3	1.2		4,148		
04	يمكنني المشاركة بأفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	ت	95	131	10	03	03		0,7165	02	م جدا
		%	39.3	54.1	4.1	1.2	1.2		4,289		
مرتفع جدا									0.6261	04	
المتوسط العام لبعد الأصالة											
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد الأصالة قد تراوحت من 4.148 إلى 4.297، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً جداً بقيمة 4.239، وتشير هذه النتيجة بأن بعد الأصالة موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالأصالة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يجب أن يتميز بالأصالة وذلك من خلال تقديم أفكار جديدة وتحقيق التميز في العمل والسعي للتغيير نحو الأفضل، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (39) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.223، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7113، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

يؤكد وجود قدرة كبيرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على طرح أفكار جديدة تخص عملهم، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 02: أسعى بجد لتحقيق التميز في عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.297، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6712، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد الاهتمام الكبير من طرف العاملين لتحقيق التميز في العمل، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل دون مساءلة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.148، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8215، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة لدى العاملين على تغيير أساليب العمل وتطويرها بحرية، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: يمكنني المشاركة بأفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.289، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7165، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود اهتمام كبير من طرف العاملين في المشاركة بأفكار جديدة من أجل تحقيق الابداع، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

رابعاً: بعد الطلاقة

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الطلاقة

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة	ت	03	05	12	135	87	4,231	0,7429	03	م جدا
		%	1.2	2.1	05	55.8	36				
02	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	ت	02	04	07	141	88	4,276	0,6769	02	م جدا
		%	0.8	1.7	2.9	58.3	36.4				
03	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	ت	03	04	18	129	88	4,219	0,7550	04	م جدا
		%	1.2	1.7	7.4	53.3	36.4				
04	أتمتع بمهارات الحوار بخصوص العمل	ت	02	03	12	130	95	4,290	0,6942	01	م جدا
		%	0.8	1.2	05	53.7	39.2				
	المتوسط العام لبعد الطلاقة										
								4.253	0.6464	02	مرتفع جدا
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد الطلاقة قد تراوحت من 4.219 إلى 4.290، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً جداً بقيمة 4.253، وتشير هذه النتيجة بأن بعد الطلاقة موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالطلاقة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يجب أن يتميز بالطلاقة وذلك من خلال تقديم أفكاره الجديدة بكل حرية، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (40) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: أستطيع التعبير عن أفكارى بطلاقة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.231، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7429، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة كبيرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- العبارة 02: لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.276، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6769، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة كبيرة لدى العاملين على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.219، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7550، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة كبيرة لدى العاملين على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: أتمتع بمهارات الحوار بخصوص العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.290، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.6942، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود مهارات الحوار والنقاش لدى العاملين بخصوص العمل في المؤسسة محل الدراسة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

خامساً: بعد القدرة على التحليل

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القدرة على التحليل

الرقم	العبارات	التكرار	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	أستطيع تحليل مهام العمل إلى مهام صغيرة	ت	01	12	29	118	82	4,107	0,8279	04	مرتفع
		%	0.4	05	12	48.8	33.9				
02	يمكنني النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة	ت	03	04	11	127	97	4,285	0,7381	02	م.ج.ا
		%	1.2	1.7	4.5	52.5	40.1				
03	أهتم بتحليل المستجدات بالبحث عن طرق جديدة في العمل	ت	04	00	16	130	92	4,264	0,7261	03	م.ج.ا
		%	1.7	00	6.6	53.7	38				
04	أركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه	ت	03	05	08	123	103	4,314	0,7460	01	م.ج.ا
		%	1.2	2.1	3.3	50.8	42.6				
			المتوسط العام لبعد القدرة على التحليل								
			0.6688 4.242								
			03								
			مرتفع.ج.ا								
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد القدرة على التحليل قد تراوحت من 4.107 إلى 4.314، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً جداً بقيمة 4.242، وتشير هذه النتيجة بأن بعد القدرة على التحليل موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - بالقدر الكافي، فالقدرة على التحليل تعتبر المفتاح الرئيسي في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يجب أن تكون لديه القدرة على تحليل المهام والأفكار والمستجدات قصد الوصول إلى الابداع، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (41) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: أستطيع تحليل مهام العمل إلى مهام صغيرة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.107، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.8279، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

وجود قدرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحليل مهام العمل وتجزئتها إلى مهام صغيرة، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 02: يمكنني النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.285، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7381، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود قدرة كبيرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على النظر إلى كيفية أداء العمل من جوانب مختلفة، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: أهتم بتحليل المستجدات بالبحث عن طرق جديدة في العمل: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.264، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7261، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود إهتمام كبير لدى العاملين على تحليل المستجدات وذلك بالبحث عن طرق وأساليب جديدة في العمل، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: أركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.314، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7460، وهذا يعني عدم وجود تششت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد تركيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه، كما أن عدم التششت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

سادساً: بعد المخاطرة

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة لمدى توفر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة والذي يحتوي على أربعة عبارات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج المتعلقة بهذا البعد مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المخاطرة

الرقم	العبارات	التردد	المعيار					النسبة	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	أتحمل المخاطر أثناء أداء عملي	ت	94	129	11	07	01	ت	0,7173	02	م جدا
		%	38.8	53.3	4.5	2.9	0.4	%	4,272		
02	أحب العمل ضمن فريق يتميز بروح المخاطرة.	ت	99	118	17	05	03	ت	0,7799	04	م جدا
		%	40.9	48.8	07	2.1	1.2	%	4,260		
03	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة عملي	ت	114	115	07	04	02	ت	0,7034	03	م جدا
		%	47.1	47.5	2.9	1.7	0.8	%	4,384		
04	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة	ت	107	107	22	04	02	ت	0,7680	01	م جدا
		%	44.2	44.2	9.1	1.7	0.8	%	4,293		
	المتوسط العام لبعد المخاطرة										
									0.6393	01	مرتفع جدا
									4.302		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لعببارات بعد المخاطرة قد تراوحت من 4.260 إلى 4.384، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا جدا بقيمة 4.302، وتشير هذه النتيجة بأن بعد المخاطرة موجود في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- بالقدر الكافي، فالمخاطرة تعتبر القلب النابض في تحقيق الابداع، فالعامل المبدع يجب أن يتميز بروح المخاطرة قصد الوصول إلى الابداع، ومن النتائج الواردة في الجدول رقم (42) يمكن عرض العبارات المشكلة لهذا البعد كما يلي:

- العبارة 01: أتحمل المخاطر أثناء أداء عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.272، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعا جدا، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7173، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

وجود قدرة كبيرة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحمل المخاطر أثناء أداء العمل، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 02: أحب العمل ضمن فريق يتميز بروح المخاطرة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.260، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7799، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود إهتمام كبير لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة على العمل ضمن فريق يتميز بروح المخاطرة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 03: أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة عملي: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.384، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7034، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد وجود رفض لكل الممارسات المهنية الخاطئة من طرف أغلبية العاملين في المؤسسة محل الدراسة حتى وإن كانت شائعة في بيئة العمل، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

- العبارة 04: أتحدى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة: لهذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.293، أما متوسط درجة الاستجابة فكان مرتفعاً جداً، ولكن ما يمكن ملاحظته أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 0.7680، وهذا يعني عدم وجود تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه العبارة، مما يؤكد على تحلي العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة، كما أن عدم التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة يدل على وجود موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارة.

ويمكن إبراز نتائج إستجابات أفراد العينة لأبعاد الابداع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (43): إستجابات عينة الدراسة لأبعاد الابداع

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
الحساسية للمشكلات	4.195	0.6626	06	مرتفع
المرونة	4.228	0.6391	05	مرتفع جداً
الأصالة	4.239	0.6261	04	مرتفع جداً

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الطلاقة	4.253	0.6464	02	مرتفع جدا
القدرة على التحليل	4.242	0.6688	03	مرتفع جدا
المخاطرة	4.302	0.6393	01	مرتفع جدا
المتوسط العام للابداع	4.2436	0.5341	/	مرتفع جدا

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss 26

يبين الجدول أعلاه أن إستجابات عينة الدراسة لأبعاد الابداع تراوحت متوسطاتها الحسابية من 4.195 و 4.302، والمتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفعا جدا حسب آراء أفراد عينة الدراسة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي العام والذي قدر ب 4.2436، ما يدل على أن المبحوثين موافقين بدرجة كبيرة على توفر الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، كما نلاحظ أن بعد المخاطرة احتل المرتبة الأولى، بعدها بعد الطلاقة، ثم بعد القدرة على التحليل، يليها بعد الأصالة ثم بعد المرونة، وأخيرا بعد الحساسية للمشكلات، وقد ترجع هذه النتيجة بشكل عام إلى عدة عوامل أبرزها:

- للمؤسسة محل الدراسة إمام كاف بأهمية توفر الابداع بأبعاده المختلفة.
- يتميز العاملين في المؤسسة محل الدراسة بروح المخاطرة.
- توفر حرية التصرف في العمل لدى العاملين وبالتالي إطلاق العنان لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم.
- توفر القدرة على تحليل مهام العمل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توفر المرونة والأصالة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحسّسهم للمشكلات وحلها بطريقة سريعة قبل وقوعها.

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة، وهذا من أجل معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية للتمكين الاداري بأبعاده المختلفة على تحقيق الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، بالإضافة إلى إختبار فروق إجابات المبحوثين حول التمكين الاداري والابداع تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة المبحوثة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية المناسبة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر- ولاية تبسة، إعتدنا أولاً على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر- ولاية تبسة.
- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر- ولاية تبسة.

الجدول رقم (44) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الاداري على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	28706,364	1	28706,364	395,413	0,000
الخطأ	17278,432	238	72,598		
الكلي	45984,796	239			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (44) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (395,413) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الاداري كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (45) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الاداري على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	الابداع					
	B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة الدلالة Sig
التمكين الاداري	0,853	0,624	0,790	0,043	0,790	19,885
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (45) أن معامل التحديد قيمته (0.624)، مما يعني أن 62.4 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (التمكين الاداري)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (19,885) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة إحصائها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0.790) أي وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 79 %، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الاداري والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

ولتوضيح أثر كل بعد من أبعاد التمكين الاداري على الابداع، قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية كالتالي:

*الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

*الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

*الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

*الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

*الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

*الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

ويمكن التفصيل في نتائج مدى صحة هذه الفرضيات الفرعية فيما يلي:

أولاً: إختبار أثر تفويض السلطة على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتمدنا أولاً على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تفويض

السلطة على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	617,366	1	617,366	184,286	0,000
الخطأ	800,659	239	3,350		
الكلي	1418,025	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (46) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (184,286) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الابداع في

المؤسسة محل الدراسة

المتغير	الابداع					
	B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة
تفويض السلطة	0,125	0,435	0,660	0,009	0,660	13,575
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (47) أن معامل التحديد قيمته (0,435)، مما يعني أن 43.5 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (تفويض السلطة)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (13,575) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة إحصائها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,660) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 66 %، مايدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين تفويض السلطة والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

ثانيا: إختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتدنا أولا على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة

بالمعلومات على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	651,560	1	651,560	179,296	0,000
الخطأ	868,523	239	3,634		
الكلي	1520,083	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائية عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (48) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (179,296) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة بالمعلومات كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	الابداع					
	B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة
المشاركة بالمعلومات	0,129	0,429	0,655	,010	,655	13,390
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (49) أن معامل التحديد قيمته (0,429)، مما يعني أن 42.9 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (المشاركة بالمعلومات)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (13,390) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,655) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 65.5 %، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المشاركة بالمعلومات والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

ثالثا: اختبار أثر الاتصال على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتدنا أولا على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاتصال على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	698,381	1	698,381	153,354	0,000
الخطأ	1088,415	239	4,554		
الكلي	1786,797	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (50) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (153,354) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاتصال كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاتصال على الابداع في
المؤسسة محل الدراسة

الابداع							المتغير
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	
0,000	12,384	0,625	0,011	0,625	0,391	0,133	الاتصال
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS							

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (51) أن معامل التحديد قيمته (0,391)، مما يعني أن 39.1 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (الاتصال)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (12,384) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة إحصائها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,625) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 62.5 %، مايدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

رابعا: اختبار أثر فرق العمل على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتدنا أولا على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات- بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	726,417	1	726,417	173,341	0,000
الخطأ	1001,575	239	4,191		
الكلي	1727,992	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (52) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (173,341) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الابداع في المؤسسة محل الدراسة

الابداع							المتغير
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	
0,000	13,166	0,648	0,010	0,648	0,420	0,136	فرق العمل
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS							

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (53) أن معامل التحديد قيمته (0,420)، مما يعني أن 42 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (فرق العمل)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (13,166) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة إحصائها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,648) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 64.8 %، مايدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين فرق العمل والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

خامسا: إختبار أثر التدريب على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتدنا أولا على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.
- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب على

الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	873,496	1	873,496	152,359	0,000
الخطأ	1364,487	238	5,733		
الكلي	2237,983	239			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (54) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (152,359) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الابداع في

المؤسسة محل الدراسة

الابداع							المتغير
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	
0,000	12,343	0,625	0,012	0,625	0,390	0,149	التدريب
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS							

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (55) أن معامل التحديد قيمته (0,390)، مما يعني أن 39 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (التدريب)، كما أن قيمة T

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المحسوبة قدرت ب (12,343) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,625) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 62.5 %، مايدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التدريب والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

سادسا: إختبار أثر التحفيز على الابداع

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية السادسة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، إعتدنا أولا على تحليل التباين للانحدار والذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وقد تم الاعتماد على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (56): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التحفيز على

الابداع في المؤسسة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1302,073	1	1302,073	192,374	0,000
الخطأ	1610,889	238	6,768		
الكلي	2912,962	239			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.88					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS					

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (56) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (192,374) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.88)، وأن قيمة احتمالها (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعلى إثر هذا يتبين صلاحية النموذج لاختبار مدى صحة هذه الفرضية. والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز كمتغير مستقل على الابداع كمتغير تابع:

الجدول رقم (57): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على الابداع في

المؤسسة محل الدراسة

الابداع							المتغير
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	
0,000	13,870	0,669	0,013	0,669	0,447	0,182	التحفيز
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS							

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (57) أن معامل التحديد قيمته (0,447)، مما يعني أن 44.7 % من تباين المتغير التابع (الابداع) مفسر من طرف المتغير المستقل (التحفيز)، كما أن قيمة T

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المحسوبة قدرت ب (13,870) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط قدرت قيمته ب (0,669) أي وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين بنسبة 66.9 %، مايدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التحفيز والابداع.

وإستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة.

ثانيا: إختبار فروق إجابات المبحوثين حول التمكين الاداري والابداع تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة المبحوثة

لاختبار مدى صحة الفرضية السابعة التي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب)، اعتمدنا على اختبار (independent sample T-Test) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) واختبار (scheffe) للمقارنات المتعددة، كما تم الاستناد إلى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب).

- الفرضية البديلة: H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب).

ولتوضيح الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب) في المؤسسة المبحوثة قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير العمر.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير المستوى الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير سنوات الخدمة.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير الراتب.

ويمكن التفصيل في نتائج مدى صحة هذه الفرضيات الفرعية فيمايلي:

1- مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير الجنس الذي يتكون من فئتين تم استخدام اختبار (**independent sample T-Test**) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (independent sample T-Test) للفروق في متوسطي إجابات

أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig T
التمكين الاداري	ذكر	237	99,7712	13,61939	2,550	0,011
	أنثى	5	84,0000	17,24819		
الابداع	ذكر	237	102,1695	12,63484	2,723	0,007
	أنثى	5	86,6000	13,55729		
قيمة T الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (1، 242) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.65						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة $T=2,550$ و $T=2,723$ المحسوبتين لكل من متغيري التمكين الاداري والابداع على التوالي أكبر من قيمة T الجدولية المساوية ل 1.65 عند مستوى دلالة لكل منهما $Sig T= 0,011$ و $Sig T= 0,007$ اللذان هما أقل من مستوى المعنوية

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع إلى متغير الجنس، أي أن نظم العمل في المؤسسة محل الدراسة تميز بين العاملين حسب جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا وليس لديهم نفس التصور تجاه موضوعي التمكين الاداري والابداع.

2- مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	1426,852	3	475,617	2,529	0,058
	داخل المجموعات	44570,641	237	188,062		
	المجموع	45997,494	240			
الابداع	بين المجموعات	893,764	3	297,921	1,832	0,142
	داخل المجموعات	38543,555	237	162,631		
	المجموع	39437,320	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (3، 237) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.64						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (59) مايلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري $Sig=0,058$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F=2.529$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري يرجع لمتغير العمر.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير الابداع $Sig = 0,142$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 1,832$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع يرجع لمتغير العمر.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع لمتغير العمر.

مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا تتباين أرائهم بتباين فئاتهم العمرية اتجاه مستوى التمكين الاداري والابداع.

3- مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (60): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	752,806	3	250,935	1,314	0,270
	داخل المجموعات	45244,688	237	190,906		
	المجموع	45997,494	240			
الابداع	بين المجموعات	348,579	3	116,193	0,704	0,550
	داخل المجموعات	39088,740	237	164,931		
	المجموع	39437,320	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (3، 237) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.64						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (60) مايلي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري $Sig = 0,270$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 1,314$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري يرجع لمتغير المستوى التعليمي.

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير الابداع $Sig = 0,550$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 0,704$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع يرجع لمتغير المستوى التعليمي.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع لمتغير المستوى التعليمي. مما يدل على أن نظم ولوائح العمل في المؤسسة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب مستوياتهم التعليمية، ولذلك تتشابه آرائهم حول ادراكهم لمستوى التمكين الاداري والابداع تبعا لمستوياتهم التعليمية.

4- مدى تأثير متغير المستوى الوظيفي على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (61): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	735,271	2	367,635	1,933	0,147
	داخل المجموعات	45262,223	238	190,177		
	المجموع	45997,494	240			
الابداع	بين المجموعات	228,718	2	114,359	0,694	0,500
	داخل المجموعات	39208,602	238	164,742		
	المجموع	39437,320	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (2، 238) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.03						

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (61) مايلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري $Sig = 0,147$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 1,933$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري يرجع لمتغير المستوى الوظيفي.

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير الابداع $Sig = 0,500$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 0,694$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع يرجع لمتغير المستوى الوظيفي.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع لمتغير المستوى الوظيفي. مما يدل على أن نظم ولوائح العمل في المؤسسة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية، ولذلك تتشابه آرائهم حول ادراكهم لمستوى التمكين الاداري والابداع تبعا لمستوياتهم الوظيفية.

5- مدى تأثير متغير سنوات الخدمة على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب
المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

الجدول رقم (62): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	1618,259	4	404,565	2,151	0,075
	داخل المجموعات	44379,234	236	188,048		
	المجموع	45997,494	240			
الابداع	بين المجموعات	816,926	4	204,231	1,248	0,291
	داخل المجموعات	38620,394	236	163,646		
	المجموع	39437,320	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (4، 236) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.41						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (62) مايلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري $Sig = 0,075$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 2,151$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري يرجع لمتغير سنوات الخدمة.

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير الابداع $Sig = 0,291$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 1,248$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع يرجع لمتغير سنوات الخدمة.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع لمتغير سنوات الخدمة.

مما يدل على أن نظم ولوائح العمل في المؤسسة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب خبرتهم، ولذلك تتشابه آرائهم حول ادراكهم لمستوى التمكين الاداري والابداع تبعا لسنوات خبرتهم.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

6- مدى تأثير متغير الراتب على إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير الراتب تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (63): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الاداري والابداع وفقا لمتغير الراتب

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	1174,740	2	587,370	3,119	0,046
	داخل المجموعات	44822,754	238	188,331		
	المجموع	45997,494	240			
الابداع	بين المجموعات	957,391	2	478,696	2,961	0,054
	داخل المجموعات	38479,928	238	161,680		
	المجموع	39437,320	240			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (2، 238) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 3.03						
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS						

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (63) مايلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري $Sig = 0,046$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 3,119$ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري يرجع لمتغير الراتب.

مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تتباين آرائهم حول ادراكهم لمستوى التمكين الاداري تبعا لراتبهم بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

- قيمة مستوى الدلالة لمتغير الابداع $Sig = 0,054$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، والقيمة المحسوبة ل $F = 2,961$ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع يرجع لمتغير الراتب.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع ترجع لمتغير الراتب.

مما يدل على أن نظم ولوائح العمل في المؤسسة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب راتبهم، ولذلك تتشابه آرائهم حول ادراكهم لمستوى الابداع تبعا لراتبهم.

وبالتالي توجب علينا تحديد مصدر الفروق، وهذا من خلال إجراء اختبار **scheffe** للمقارنات البعدية بين الراتب لمستوى التمكين الاداري لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (64): نتائج تحليل اختبار **scheffe** لمتغير الراتب لمستوى التمكين الاداري لأفراد عينة

الدراسة

الراتب				الراتب
الفئة	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	من 40000 إلى أقل من 60000 دج	من 60000 دج فأكثر	
من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	-	-8,67143	-12,08675	
من 40000 إلى أقل من 60000	8,67143	-	-3,41532	
من 60000 دج فأكثر	12,08675	3,41532	-	
فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05				
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج SPSS				

من خلال الجدول رقم (64) يتبين لنا أن مصدر الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة كان لفائدة فئة من 60000 فأكثر، وهذا يعني أن أفراد العينة أصحاب الراتب الأكبر هم الأكثر معرفة بمفهوم التمكين الاداري، ما يجعل المؤسسة محل الدراسة تفسح لهم مجال واسع لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

الفصل الثالث: مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال إتباع إجراءات ومنهجية علمية إحصائية، والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو رفض الفرضيات، بحيث تعتبر هذه الاجراءات ضرورية في كل دراسة، لأنه من دون إجراءات ميدانية لا يمكن التوصل إلى الإجابة عن إشكالية البحث، فقد تم تطبيق دراستنا هذه على أفراد عينة من عمال المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة، بهدف التعرف على مدى مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين، وقد قمنا باستخلاص أهم النتائج والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عن توفر مستوى مرتفع من التمكين الاداري، وهذا ما دلت عليه مستويات أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، فالمستوى المرتفع من التمكين الاداري يرجع للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة الذي يتميز بقوة إدارة المؤسسة في تعاملاتها مع المفاهيم الادارية المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر المورد البشري المحرك الأساسي للأداء الفعال، كل هذا أدى إلى توفر مستوى مرتفع جدا من الابداع لدى العاملين، وهذا ما أثبتته مستويات أبعاده المختلفة، فهو مؤشر جيد على تطبيق هذه الفلسفة الادارية الحديثة التي تحتاج لوقت كاف وتأتي تدريجيا.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكين الاداري بأبعاده المختلفة والابداع، والتي جاءت في مجملها مقبولة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن ممارسة الابداع من طرف المؤسسة محل الدراسة لا ترتبط بشكل كبير بمقدار التمكين الاداري ومضمونه الذي يركز على تفويض السلطة اللازمة ومنح حرية التصرف في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل بمقدار ارتباطها بتوجهات المؤسسة وسياساتها العامة.

- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري بأبعاده المختلفة على الابداع في المؤسسة محل الدراسة، فالتمكين الاداري بصفة عامة يفسر ما مقداره 62.4% من التباين الحاصل في الابداع.

- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري ترجع لمتغير الراتب.

خاتمة عامة

يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو وسيلة فعالة للتعامل مع المورد البشري وإدارته بشكل يساهم في تجاوز الضغوط التي تتعرض لها والتي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، فهو العملية التي يتم بموجبها تهيئة بيئة عمل تساعد على إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، من أجل التعبير عن أفكارهم الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع بكل حرية واستقلالية، هذا ما يعمل على تنشيط القدرات الإبداعية لدى الأفراد ويجعلهم أكثر مرونة وطلاقة وحساسية للمشكلات المعاشة، ليس هذا فحسب وإنما يكتسب العاملون في إطار التوجه التمكيني القدرة على التكيف مع مختلف الظروف وتقبل التغيير والسعي نحو التطوير والتجديد في أساليب وطرق العمل، مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ويدعم تنافسيتها في ظل عدم التأكد البيئي.

إن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يشكل عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة، وما يجب أن يدركه المسكرون اليوم أن الوصول إلى البقاء والاستمرار يرتبط بمدى قابلية المؤسسة وسرعتها في التفاعل مع بيئة غير مستقرة تماماً، وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق مردود أفضل، ومن بين هذه السبل تحقيق الإبداع لدى العاملين، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة المنتجات والخدمات، وقد أخذ الإبداع في ظل هذه التحولات بعداً استراتيجياً وأساساً لمدخل إداري حديث، والذي يعتبر أحد أهم تلك المداخل الإستراتيجية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق، وقد أضحت أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يساهم في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات ومصدر جذب العديد من العملاء ووسيلة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

إن تطبيق مدخل الإبداع في المؤسسة يتطلب استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، مع الامتثال الكامل للعمل بهذا المدخل الحديث الذي يشجع على تطبيق وتوفير أساليب التحسين والتطوير في جميع المجالات كتبني مدخل التحسين المستمر، والاهتمام بدعم الإدارة العليا لهذا المنهج كبناء رؤية إستراتيجية ترتكز على غرس قيم الحرية والاستقلالية والمسؤولية والتعاون بين الأفراد في إطار ثقافة تمكينية متكاملة، ومن ثم العمل على إيجاد ملامح قيادة داعمة للتمكين الإداري من خلال تكوين سلوك قيادي يتبنى القيم التي يبنى عليها هذا التوجه، والاعتماد على العمل الجماعي كعامل أساسي يساهم في تبادل الخبرات والتفاعل بين الأفراد، والعمل على إرضاء العميل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس.

وقد وقع اختيارنا على المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر تبسة، وهذا راجع لحكم موقعه الإستراتيجي الذي يلعب دورا بارزا في الاقتصاد الوطني، فهو يعد الممون الرئيسي لمادة الفوسفات للعديد من دول العالم، ويعد هذا المنتج من المنتجات المهمة والأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث تستخدم على نطاق واسع في الكثير من العمليات، حيث يشترط فيه الجودة والديمومة، ما تطلب الأمر من المؤسسة بضرورة تمكين مواردها البشرية لأداء المهام بكفاءة وفعالية، كما أنها تعمل بفرق العمل والتي تعتبر من المبادئ الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الإداري والابداع، وفيما يلي نتائج الدراسة الحالية:

* **نتائج الدراسة:** توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها ما هو مرتبط بالدراسة النظرية، ومنها ما هو مرتبط بالدراسة الميدانية، ويمكن توضيح هذه النتائج كما يلي:

- **نتائج الإطار النظري:** من خلال عرضنا للإطار النظري للدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج، يمكن إدراج أهمها على النحو التالي:

- التمكين الإداري تبلور في وقت متأخر، ولكن مع هذا لا يمكننا أن ننفي أنه ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه نظريات مدارس الفكر الإداري، بحيث بدأت ملامحه تظهر في أفكار المدرسة السلوكية وهذا من خلال تركيزها على الجوانب المعنوية للعامل من خلال منحه الثقة، حرية التصرف، المشاركة والتقدير.

- ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات، ولأقوى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على المورد البشري داخل المؤسسة، كما أن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية أكدت على أهمية التمكين الإداري، لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، فالإقتناع بأهمية ضرورة تطبيق التمكين الإداري وإعادة رسم العلاقة بين المديرين والعمال، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات.

- بالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في إدراج مفهوم موحد للتمكين الإداري إلا أنهم اختلفوا في نقاط عديدة، فهو يعتبر مؤشر للممارسة الديمقراطية والتي تتمحور حول كسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بمنح العاملين مزيداً من السلطة، وحرية التصرف في أداء مهامهم، مع تحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وفي المقابل تحملهم للمسؤولية المتعلقة بالنتائج المترتبة على أعمالهم.

- يشترك مفهوم التمكين الإداري في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية أهمها تفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط والتشابه بين هذه المفاهيم، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل

التمكين الإداري، فهذا الأخير أشمل وأعمق ويدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع المورد البشري في المؤسسة.

- يتطلب نجاح التمكين الإداري في مدى تهيئة المناخ المناسب للعمل، كما أن الاتجاه نحو تبني هذا المفهوم يأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن أن نتوقع الوصول إليه خلال فترة زمنية قصيرة.

- للاستفادة من مزايا التمكين الإداري توجب القضاء على معيقاته، فقد أوضح التطبيق العملي في الكثير من المؤسسات عن رصد بعض المعوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيقه، وأهم إجراء تقوم به المؤسسة لتجاوز التحديات هو ضرورة توفير ثقافة تعزز مدخل التمكين الإداري في المؤسسة.

- أصبح التمكين الإداري حقيقة معاشة في الكثير من المؤسسات في بيئة الأعمال الغربية، أما بيئتنا العربية فمازالت متخلفة والأسباب في ذلك عديدة، ولكن عدم وجود تجارب كافية من عالما العربي لا يمنع من الاستفادة من تجارب الآخرين ومحاولة اختبار هذه التجارب في واقع عالما العربي وفي واقع مؤسساتنا العربية التي لا تزال لم تتضج تجاربها بعد، ما تطلب منها أن تدرك ضرورة أهمية التحول إليه ومتطلبات تطبيقه.

- يعتبر الإبداع أهم وسيلة لضمان بقاء المؤسسة وضمان استمراريته، لأجل ذلك فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات، وقد لجأت لتعميمه على جميع نشاطاتها ووظائفها.

- ظهور الإبداع مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات البيئة، فبعد أن تعدد المنتجون وأصبحت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة من المنتجات، فالإبداع نمط تسييري هدفه العمل على تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال تبنيه أنظمة تركز على فرق العمل والمشاركة في القرارات المتعلقة بتحسين العمليات والمخرجات، وذلك ما يسمح لها بالتميز واحتلال مكانة هامة في السوق.

- نجاح نموذج الابداع مرتبط وبشكل كبير بمواقف الإدارة العليا لأي مؤسسة والرغبة في إحداث التغيير من خلال نمط التسيير المعتمد، والذي يمكن من المشاركة الفعلية للعمال في عملية البرمجة وتحديد الأهداف لتبنيها والعمل على تحقيقها من خلال الاتصال الفعال وتدريب المورد البشري الذي يعد مفتاح نجاح مدخل الابداع، فتحقيق مستوى عال من الابداع يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة.

- تحقيق الابداع يعد من المواضيع المركبة التي تحتاج إلى تهيئة وإعداد وتوافر إمكانيات مادية وبشرية ومناخ فكري ملائم، على اعتبار أن الابداع يعد بمثابة نقلة حضارية تتطلب إحداث تغيير على مستوى الفكر والثقافة التنظيمية.

- الابداع ليس طريقة مسجلة تصلح في جميع المؤسسات والأوقات، بل هو غالبا ما يواجه بالفشل نظرا لعدم ملائمة لنوع معين من المؤسسات.

- يعتبر التمكين الإداري مدخل ضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الابداع ومن الأساليب الحديثة، وهذا ما يثبت طبيعة العلاقة التأثيرية للتمكين الإداري على الابداع، وتعتمد فعاليتها في المؤسسة على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة التي تركز على نقل السلطات إلى العاملين بغية تمكينهم من ممارستها في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة، ما يساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة.

- **نتائج الجانب الميداني:** من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - تبسة، تم استخلاص جملة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- تم بناء نموذج الدراسة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين الإداري وتم قياسه بستة أبعاد أساسية تمثلت في (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، أما المتغير التابع فكان الابداع الذي قسمناه إلى ستة أبعاد هي: (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، المخاطرة).

- ارتأينا أن نقوم باختيارنا لعينة الدراسة بنسبة 26% من مجتمع الدراسة، ولأننا نعلم أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية ولها مدلول، وبالتالي قمنا باستقصاء عينة الدراسة المقدرة ب 295 مفردة، ونظرا لكون متغير الدراسة المتمثل في التمكين الإداري الذي يركز على العاملين الذين ينفذون القرارات ومدى قدرتهم على اتخاذها بدلا من تلقيها وتنفيذها، لذلك تم التركيز على عمال المستويات الوسطى والدنيا من المؤسسة محل الدراسة، فقد كان مجموع الاستبيانات المسترجعة 248 استبيان أي بنسبة 84,06 %، وبعد الفحص التحليلي لجميع الاستبيانات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 242 استبيان بنسبة بلغت 82,03 % وهي نسبة مرتفعة.

- كانت جميع عبارات الاستبيان على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحياتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) للدراسة ككل والذي بلغ 0.930، وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات عال للاستبيان، بحيث تعني أننا متأكدون بنسبة 93 % من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس عينة الدراسة.

- تحليل لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الغالب عليها هم الذكور بنسبة 97.9 %، أما متغير العمر فقد كانت نسبة 73.6 % من العاملين في عينة الدراسة ممن سنهم أقل من 45 سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل المستوى الثانوي ما نسبته 52.1 % من عينة الدراسة كأعلى نسبة، والبقية كانت بشهادات جامعية ومستويات متنوعة، أما الوظيفة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هم أعوان التحكم إذ بلغت نسبتهم 49.6 %، أما بالنسبة لسنوات الخدمة فإن 25.6 % من العاملين لهم مستوى مقبول من الخبرة في المؤسسة بين 15 و 20 سنة، وأخيرا الراتب فإن 69 % من العاملين لهم مستوى دخل مقبول أكثر من 60000 دج.

- أوضحت نتائج الدراسة مشاركة فعالة للعاملين وثقتهم في قرارات المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - تبسة- سواء كانت قرارات مرتبطة بالعمل أو بمستقبلهم الوظيفي، أيضا توفر المعلومات في الوقت المناسب حتى ولو تأخرت يتم تداركها في الوقت المناسب.

- أفرزت نتائج الدراسة وعي العاملين بمدخل التمكين الإداري والابداع في مختلف مستويات المؤسسة المبحوثة وتبني إدارتها لبرنامج واضح يبين أهمية استخدام متطلبات الابداع.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بالمركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر - تبسة- كان مرتفعا، فقد جاءت أبعاده بمستويات مرتفعة عموما، وترجع هذه النتيجة بشكل رئيسي إلى أن المؤسسة المبحوثة تمارس المفاهيم الادارية الحديثة أو بالأحرى لديها رغبة وتطلع لتطبيق مثل هذه المفاهيم، كما أنها لا تسيطر عليها بشكل كبير الأفكار التقليدية في الإدارة، فهناك ثقة بين الإدارة والعاملين، ووجود ثقافة المشاركة في المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، وعدم خوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، وعدم الخوف أيضا من مقاومة العاملين لأي برنامج يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة الابداع بالمركب المنجمي للفوسفات كان مرتفعا جدا، فقد جاءت أبعاده بمستويات مرتفعة جدا عموما، لكن هذا لا ينفي أنه مؤشر جيد على تطبيق هذا المدخل الحديث الذي يحتاج لوقت كاف ويأتي بالتدريج.

- أوضحت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الإداري بأبعاده الستة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) مع الابداع، و التي جاءت في مجملها مقبولة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن ممارسة الابداع من طرف المركب المنجمي ترتبط بشكل كبير بمقدار التمكين الإداري.

- أثبتت نتائج الدراسة على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده الستة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) على الابداع في المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر- تبسة، وبالتالي فالمستوى المرتفع من التمكين الإداري المتوفر في المؤسسة المبحوثة، الذي سببه المناخ التنظيمي السائد الذي يتصف بعدم سيطرة الأفكار التقليدية واعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجات العملاء، واتخاذ القرارات اللازمة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، كل هذه العوامل أثرت على مستوى توفر الابداع في المؤسسة حيث أن الابداع جاء بمستوى مرتفع جدا، ومما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري والابداع ترجع للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري ترجع لمتغير الراتب.

* اقتراحات الدراسة:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وفي المؤسسة المبحوثة بصفة خاصة، تتمثل فيما يلي:

- منح المعلومات والصلاحيات اللازمة للعاملين ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف باستقلالية في مجال العمل، ما يجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي مع الزبائن وتقديم خدمات في المستوى المطلوب.

- ضرورة منح العاملين الفرصة الكافية لوضع الجداول الزمنية التي تساعد على إتمام عملهم على أكمل وجه.

- تشجيع العاملين على ممارسة العمل الجماعي على شكل فرق، مما يساعد على توطيد العلاقات بين جميع العاملين وبين العاملين والادارة، هذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- فتح المجال أمام العاملين للتجريب والتغيير في طرق العمل للتخلص من الملل والروتين، والسماح لهم بهامش من الخطأ، وهذا بالاستناد إلى أن الأخطاء التي يقعون فيها خاصة لأول مرة تعتبر فرصة للتعلم واكتساب الخبرة في مجال عملهم، مع تجنب الانتقاد السلبي والتجريح.
- مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري، خاصة فيما يتعلق بالمركزية والهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، إضافة إلى إجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير.
- تصميم برامج تدريبية لجميع العاملين ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني التمكين الإداري، وبالتالي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية وتشجيعهم على المشاركة وروح الفريق بغرض تبادل الأفكار والخبرات.
- تبني نظام حوافز فعال وفق أسس ومعايير تشجع على الإبداع، مع الأخذ بعين الاعتبار المجهودات التي يبذلها العامل في عمله، والعمل أيضا على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحاملي الشهادات العليا في المؤسسة للاستفادة من إمكاناتهم من جهة، ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهة أخرى.
- ضرورة رسم وإعداد استراتيجية وسياسات واضحة لتطبيق مدخل الابداع.
- دراسة مدخل الابداع من خلال العمل على صياغة أنموذج يتلائم مع طبيعة عمل المؤسسة مع ضرورة توفر أدلة إرشادية عملية توضح أهمية تطبيق هذا المدخل الحديث.
- يتطلب العمل بمدخل الابداع إجراء تغيير لممارسات العمل التقليدي وتشجيع التحسين المستمر وتغيير الثقافة التنظيمية وتطوير الإمكانيات الإبداعية، وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وفعال ومنسجم مع أهداف المؤسسة، مما يعني وجوب وضع إستراتيجية التدريب وفقا لحاجة المؤسسة أولا، ووفقا للتطورات البيئية ثانيا.
- التكثيف من البحوث الميدانية وإجراء سبر الآراء في السوق، وفتح المجال أمام شكاوي واقتراحات العملاء مع أخذها بعين الاعتبار، من أجل ضمان التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية.
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمديرين لتحديث معلوماتهم.
- نشر الوعي في وسط العاملين بأهمية تبني الابداع كفلسفة ادارية معاصرة في المؤسسة يجب احترامها مع التزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيقها ومتابعة مجرياتها.

- الاهتمام أكثر بدراسة البيئة لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو ضمن إطار العمل بالتوجهات الإدارية المعاصرة.
 - تفعيل نظام الاتصال داخل المؤسسة مع تكثيف عمليات الترويج والإشهار لمنتوجها خاصة خارج الوطن بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 - على إدارة المؤسسة توفير المناخ الملائم للتعاون بين العاملين.
 - ضرورة الاطلاع على مختلف التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة التي سبقت بتبني مدخل التمكين الإداري والابداع، والاستفادة من الانجازات التي حققتها من وراء تطبيقهم لهذه المداخل الإدارية المعاصرة.
- * آفاق الدراسة:**

- من خلال هذه الدراسة رأينا وجود عدة مواضيع قد تناولت الدراسة الحالية بصورة غير كافية بما يخدم موضوع الدراسة، لكن هذه المواضيع نستطيع أن نعتبرها نقطة انطلاق الدراسات الجديدة، ومن أهمها على سبيل المثال ما يلي:
- دور التمكين الاداري في دعم الابداع داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - دور التمكين النفسي في تحقيق الابداع لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- القرآن الكريم:

- 1- القرآن الكريم، سورة الحج.
- 2- القرآن الكريم، سورة الأنفال.
- 3- القرآن الكريم، سورة يوسف.
- 4- القرآن الكريم، سورة الكهف.
- 5- القرآن الكريم، سورة القصص.

II- الكتب:

- 6- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8- أيهم أسد، دور سياسات التمويل الاجتماعي في التمكين الاقتصادي للمرأة السورية (2001-2017)، دراسات إقتصادية، مركز دمشق للأبحاث والدراسات - مداد، دمشق، سوريا، 2019.
- 9- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط 01، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 10- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط 01، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2002.
- 15- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة: بين النظرية والتطبيق، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 16- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- 18- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 19- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر، 2009.
- 20- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 01، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، عمان، الأردن، 2011.
- 21- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22- أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 01، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2005.
- 23- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 24- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 25- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26- أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 27- الطاهر عبد الباري، عبد العزيز مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.
- 28- ألكسندر وروشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت، 1978.
- 29- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 30- بيتر إفدراكر، ممارسة الإدارة، ط 01، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2013.
- 31- توني مورن، أساسيات علم الإدارة، ترجمة: خالد العامري، ط 01، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 32- جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 04، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 34- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35- خالد بن محمد بن محمود الراعي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين، ط 01، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 36- خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، ط 01، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 37- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 38- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 39- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، ج 01، ط 01، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 40- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط 01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 41- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط 01، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000.
- 42- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 43- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 44- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 45- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكن واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 46- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 47- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 01، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 48- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 6، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 2006.
- 49- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالابداع: نحو بناء منهج نظمي، ط 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 50- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 51- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط 01، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008.
- 52- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، ط 01، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2012.

- 53- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 54- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 03، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 55- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 56- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- 57- عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الابداعي لحل المشكلات، ط 01، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
- 58- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 59- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط 02، منشورات الحلبي الحقوقية، مصر، 2003.
- 60- عبيدات وآخرون، البحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 61- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 62- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط 01، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 63- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط 01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 64- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط 01، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 65- فتحي عبد الرحمن جروان، الابداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الابداعية، ط 01، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 66- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، ط 02، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان، 2008.
- 67- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 03، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 68- ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط 01، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 69- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 70- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 71- محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط 01، دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 72- محمد بن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج 17، ط 01، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والاعلان، القاهرة، 2001.
- 73- محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2010.
- 74- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 02، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 75- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، ط 01، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
- 76- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 77- مراد ممدوح كامل السيد، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، ط 01، مكتبة الوفاء القانونية، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
- 78- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2003.
- 79- منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 80- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 81- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 82- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 01، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 83- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 01، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009.
- 84- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 85- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، ط 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 86- نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، ط 01، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 87- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 01، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 88- نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 89- هيثم العاني، الادارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، ط 01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 90- وليدة حدادي، الاعلام وقضايا المرأة، ط 01، مركز الكتاب الأكاديمي، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2020.
- 91- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

III- المجالات:

- 92- شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 13، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.
- 93- معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، "توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 04، العدد 02، كلية الحرباء، جامعة الموصل، العراق، 2013.
- 94- هشام مكي، "الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي"، مجلة الإبداع، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة 02، 2012.
- 95- أحمد عبد الله ميسوم، كمال حسين أضواء، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، جامعة تكريت، العراق، 2013.
- 96- أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، أمل عبد محمد علي، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 5، العدد 21، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2008.
- 97- الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، "المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.

- 98- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، " العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015.
- 99- إيمان عسكر حاوي، "بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، المجلد 22، العدد 5، هيئة التعليم التقني، العراق، 2009.
- 100- جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2010.
- 101- حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، بغداد، العراق، 2013.
- 102- راضية بغداد، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2/جزء 1، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2020.
- 103- زاهر تيسير، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، جامعة دمشق، 2012.
- 104- سامر عبد المجيد البشاشة، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة الكويت، 2008.
- 105- عبد الباسط إبراهيم حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2014.
- 106- عبد الرحمان بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008.
- 107- عبد الرزاق حميدي، "الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية - مع الاشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، مارس 2014.
- 108- علي الضلاعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الادارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 109- علي مكيد، فاطمة يحياوي، "أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال - المدية)"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 14، جامعة المسيلة، 2015.

- 110- لخضر ديلمي، محمد سحنون، " نظرية النهاية المركزية والاستدلال الاحصائي"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 1، جامعة باتنة 1، 2013.
- 111- لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، "أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، كلية السياحة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.
- 112- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الأردن، 2011.
- 113- مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني، "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، جدة، السعودية، 2013.
- 114- موسى توفيق المدهون، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، جدة، السعودية، 1999.
- 115- نبيلة مرماط، "التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل"، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2017.
- 116- نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية"، مجلة الأستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 204، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 117- هدى بوالقمح، "تفعيل الابداع كمدخل لتعزيز إقتصاد المعرفة"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019.

IV- الأطروحات

- 118- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف-01، 2012/2013.
- 119- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، القاهرة، مصر، 2015.
- 120- فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006/2007.
- 121- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه

- علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- 122- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للانتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 123- الأخضر خراز، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2011.
- 124- توفيق كرمية، تمكين العاملين في قطاع الخدمات، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016/2015.
- 125- راضية بغداد، أثر القيادة الابداعية في تفعيل الابداع لدى العاملين في المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017.
- 126- راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
- 127- عبد الحفيظ دايرة، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- 128- فطيمة الزهرة عيسات، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2018.
- 129- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة (1995-2003)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2004.
- 130- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015/2014.

131- محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، رسالة دكتوراه (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.

V- الملتقيات والمؤتمرات والتقارير:

132- عمر موساوي، مصعب بالي، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.

133- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع: مفهومه ووسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول (بناء معايير التدريب)، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، 24-27 أبريل 2011.

134- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

135- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، 2008.

136- جيني كلوغمان، تقرير التنمية البشرية، الثروة الحقيقية للأمم: مسارات إلى التنمية البشرية، ترجمة: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) بإشراف عهد سبول، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2010.

137- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29/11/2004.

138- سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى حول: دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، جوان 2009.

139- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004.

140- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

- 141- فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2010.
- 142- فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البلدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011.
- 143- قاسم نايف علوان المحياوي، إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- 144- محمد فلاح، بشير عامر، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البلدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011
- 145- مراد زايد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7-8 أفريل 2010.

VI- المعاجم:

- 146- بطرس البستاني، محيط المحيط: قاموس مطول للغة العربية، المجلد الأول، مكتبة لبنان، 2011.
- 147- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، معجم لسان العرب، المجلد الثالث عشر، ط 03، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

I-Livres :

- 1- Amabile.T.M, Creativity in context, Boulder, CO: Westview press, New York, 1996.
- 2- Ibua,Mary Peninah , The Influence Of Institutional Factors and job Related Attitudes on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Public Universities in Kenya, A Thesis Submitted in Fulfillments of The Requirement For the Award of the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, School of Business,University of Nairobi, 2014.
- 3- Robinson A.G, Stern.S , Corporate Creativity : How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett- Koehler Publishers, 1st edition, San Francisco, 1998.
- 4- Teresa M.Amabile, How to Kill Creativity, Harvard Business Review, This document is authorized for use only in climate for creativity- CMBA- IG003 By Laureate Education, Inc, Laureate Education- Baltimore from July 2016 to September 2017.
- 5- Andy Green, Creativity in Public Relations (PR in practice), Kogan Page Publisher, Fourth Edition, London and Philadelphia, 2010.

- 6- Blanchard, Ken, Carlos, John P, & Randolph Alan, The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.
- 7- -Carole, Eagle Iuby, A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees, In A Community College, University Of Florida, USA, 2006.
- 8- Cook, C, W & Hunsaker, P, L, Management and Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill, 3rd edition, New York, 2001.
- 9- David .R. Fesemmaier et al, information and communication technologies in Tourism 2000, springer – Verlag Wien 2000, proceedings of the International Conference in Barcelona, Spain, 2000.
- 10- Dess G, Lumpkin G and Eisner A, Strategic Management : Text and Cases, Boston: McGraw- Hill, Irwin, New York, 2007.
- 11- Dimitri Uzunidis , l'innovation et l'économie contemporaine- Espaces Cognitifs Et Territoriaux , collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne , Bruxelles , 2004 .
- 12- Jean de Bonville, L'Analyse de Contenu des Médias: De la Problématique au Traitement Statistique, De Boeck, 2ème Edit, Bruxelles, 2006.
- 13- Jeff Mauzy, Richard Harriman, Creativity, Inc: Building an Inventive Organization, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2003 .
- 14- K.L, Murrell and M, Meredith, Empowering Employees, McGraw-Hill, edition 01st , New York, 2000.
- 15- Kamel Mnisri, La Créativité Appliquée al'Organisation : Apports et les limites Proposition d'un cadre d'analyse, 5ème congré International de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke: Québec, Canada, 2007 .
- 16- L. McShane, S. Von Glinow, M, Organizational Behavior, The McGraw-Hill Companies, education 5th edition, Inc, Avenue of the Americas, New York, 2010
- 17- Peter Cook, Best Practice Creativity, Gower Publishing Ltd, London, 1998.
- 18- Robbins Stephen, P, Organizational Behavior, San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc, 9th edition, New Jersey, 2001.
- 19- Roger Von Oech, A Whack on the Side of the Head, How you Can be More Creative, Grand Central Publishing, Special edition, USA, 2008.
- 20- Systemes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire 'Normes internationale ISO 9000 'Troisième édition, 2005.
- 21- Tony Davila & al, The creative Enterprise, Managing Innovative Organizations And People : culture, Praeger Perspectives, An Imprint of Greenwood Publishing Group, Inc , Westport, Connecticut London, 2007.
- 22- Wayne Morris, Enhancing Organisational Creativity, A literature Review, Futur Edge Limited, 2000.
- 23- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, The Evolution of Management Thought, Sixth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2009.
- 24- Heizer J & Render B, Operations Management, 6th ed, Prentice hall, New-Jersey, 2001.

II- Revues:

- 25- Alexiou, A, A tale of the field: Reading power and gender in the learning organization, Studies in Continuing education, Vol 27, Issue 1, 2005,
- 26- Bowen. D. E & Lawler, E.E," The Empowerment of Service workers : what, why, How, and when", Sloan management Review, Vol 33, N°3, Spring, 1992
- 27- Charles M. Carson, "A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y", Management Decision Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol 43. No 3, USA, 2005.
- 28- Chris Ehiobuche, Hui-wen Tu, "Towards The Relevance Of Classical Management Theories and Organizational Behavior ", Proceedings of ASBBS, Annual Conference: Las Vegas, Vol 19. No 1, Berkeley college New Jersey, USA ,2012.
- 29- Edralin D.M, "Human Resource Management Practices : Drivers for stimulating corporate Entrepreneurship in large companies in the Philippines",journal DLSU Business and Economics Review, 19 (2), 2010.
- 30- Edward L .Bouie, Jr, Ed.D, "The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform", Mercer Journal of Educational Leadership, Vol 1, No 1 , Mercer University , USA, 2012.
- 31- Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Work Place:Dimensions , Measurement And Validation",Academy Of Management Journal,Vol 38, N°5 ,1995.
- 32- Henry Ongori, Management behind the scenes, A View point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol 3 (1), 2009.
- 33- Jay A. CONGER, "Leadership: The Art Of Empowering Others", The academy Of Management Executive, Vol 3, N°.1, 1989.
- 34- Johann P, M, Howard E, A, Daniel L, "Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium :A Symposium on the State of the Art and Opportunities for Future Research", Journal of Management Inquiry, sage, Publications, Vol 12 ,No 1, 2003.
- 35- John Paxton, "Taylor's Unsung contribution: "Making Interchangeable Parts Practical", Journal of Business and Management, vol 17, No 1, Published by Chapman University's, USA ,2011.
- 36- Karen Cacciattolo, "Understanding Organisational Cultures", European Scientific Journal, Vol 2, University of Malta, Malta, 2014 .
- 37- Matthew Stewart, Theories X and Y,Revisited, Oxford leadership journal, shifting the Trajectory of Civilisation , Vol1 , N3, 2010.
- 38- Michael A. West &Wieby M.M. Altink, "Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, N°1, New York University, 1996 .
- 39- Michael D.Hartline& O.C. Ferrell, "The Management of Customer -Contact Service Employees : An Empirical Investigation", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996.
- 40- Nick Nykodym and Others, Employee Empowerment, Empowerment in Organizations Journal, MCB University Press, Vol 2, No 3, 1994.
- 41- S.G. Isaken et al, "Perception of the best and worst climates for creativity:Preliminary validation Evidence for the situational Outlook Questionnaire", creativity research Journal, Vol 13, N° 2, 2001.

- 42- Sher,P.J& Lee V.C,"Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management",journal Information & Management, 8(41), 2004.
- 43- Thomas W. Kenneth & Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". Academy Of Management Review, Vol 15, N° 4, 1990.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- 1- <https://ejtema3e.com/work-by-others/13-2013-07-28-15-12-45.html>,consulter le 05/08/2021.
- 2- <https://elearning.univmsila.dz/Moodle/mod/resource/view.php?id=63460>,28/08/2021,22:30.
- 3- <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782>.
- 4- <http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-988.aspx>- : 26/08/2021 18:44

الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم
الفوسفات - تبسة -

الرئيس المدير العام

الأمانة

المساعد التقني

مدير مركز الدراسات

مساعد تسيير الجودة

مساعد الاتصال والتخليص

مساعد التدقيق والاستشارة

مديرية المركب المنجمي

مديرية الموارد البشرية

مديرية التسويق

مديرية المحاسبة والمالية

دائرة الإدارة والمالية

دائرة الموارد البشرية

دائرة التصدير

دائرة المحاسبة

دائرة الاستغلال

دائرة التكوين

دائرة العلاقات مع الزبائن

دائرة المالية

دائرة المعالجة

دائرة الشؤون القانونية

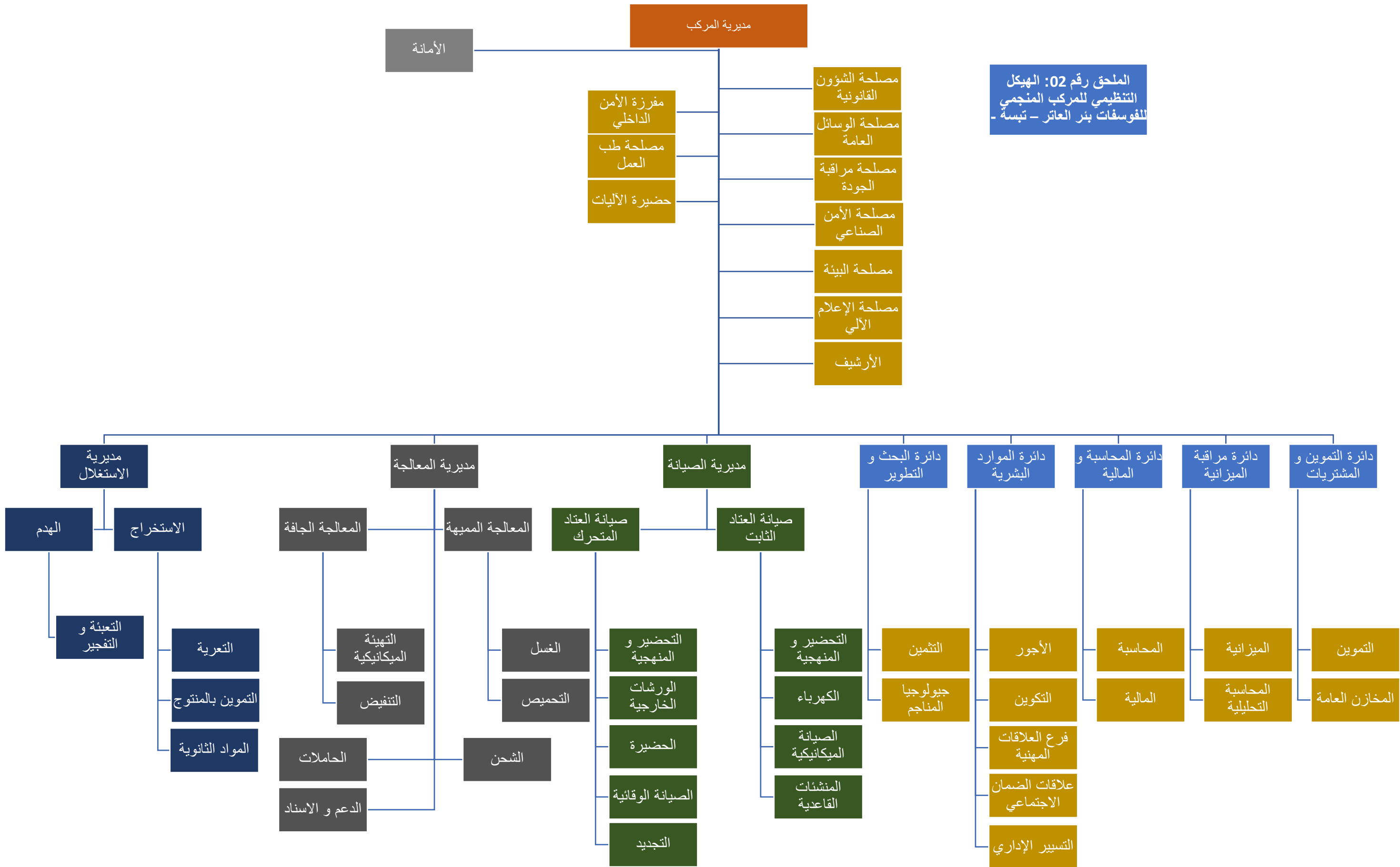
دائرة المشتريات

دائرة صيانة المصنع

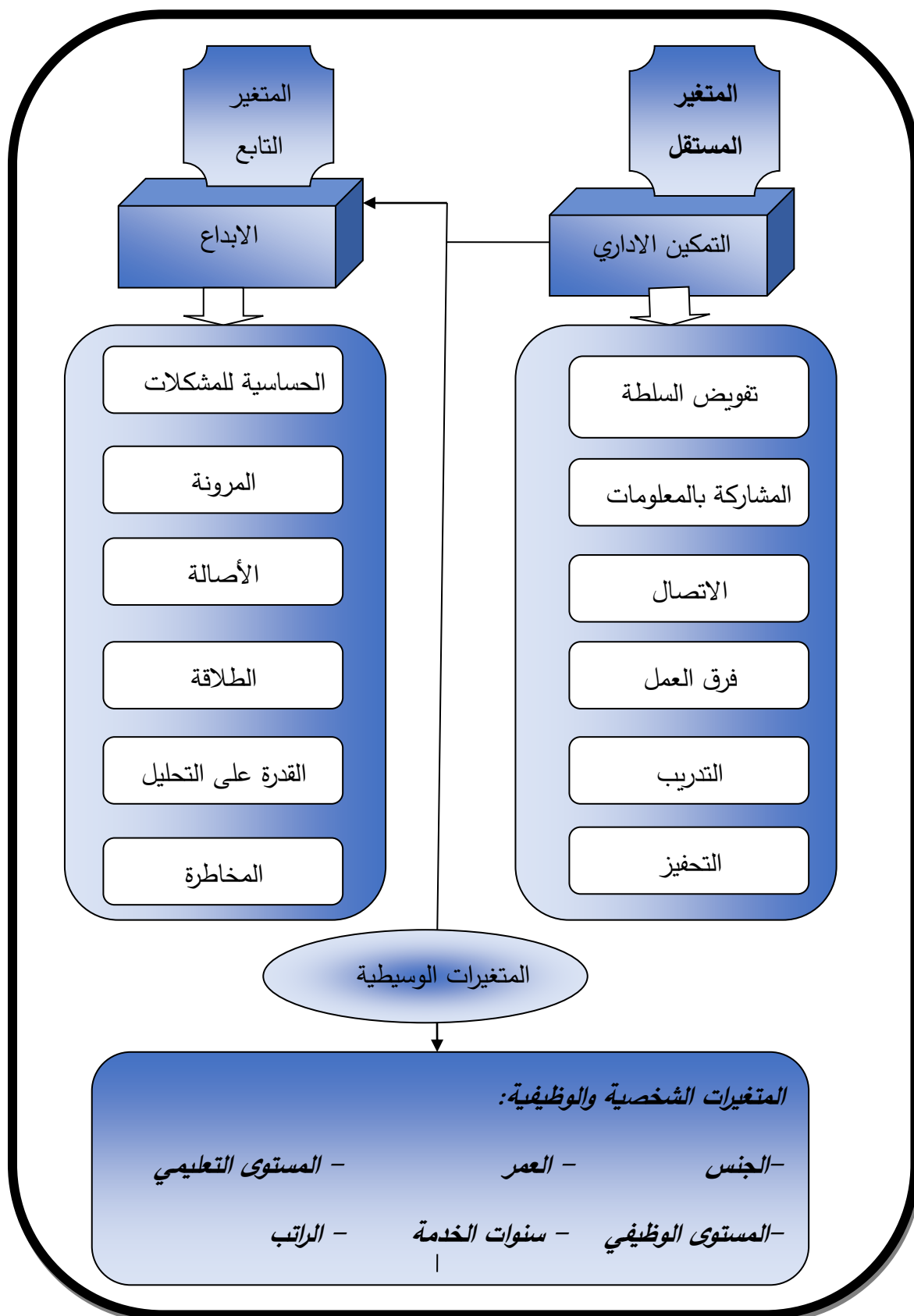
دائرة المعلوماتية

دائرة الدراسة

دائرة الإدارة العامة



الملحق رقم 03 : نموذج الدراسة



الموضوع: طلب تحكيم استبيان

الأستاذ (ة) الفاضل(ة):

الدرجة العلمية:

الجامعة الأصلية:

تحية طيبة وبعد:

أمل بأن يسمح وقتكم وأن يحظى طلبي هذا بموافقتكم قبول تحكيم الاستبيان المرفق أدناه وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الدكتوراه (LMD) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

شكرا لتعاونكم معنا

الطالب: زرقين حمزة

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان والذي يندرج في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة أعمال وذلك بغرض إفادتنا في جمع البيانات المرتبطة ببحثنا الموسوم ب:

"مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"
دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر - ولاية تبسة

نرجو منكم الاجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، مع التأكيد على السرية التامة لكل المعلومات المقدمة إلينا، والتي لن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ولأي استفسار يرجى منكم الاتصال

بالطالب على البريد الالكتروني التالي: **Email:h.zerguine@univ-bouira.dz**

شاكرا لكم مسبقا حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل البحثي.

*** متغيرات الدراسة:** تمثلت في المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الابداع)

كمايلي:

- **التمكين الإداري:** عبارة عن عملية منح السلطة للأفراد، وهذا مرتبط بمدى استعداد إدارة المؤسسة على توفير المناخ المناسب للمشاركة وتعزيز الثقة لديهم، وذلك من خلال منح المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في المستويات الدنيا.

- **الإبداع:** هو تطبيق أفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم والتسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلم، آدائها الناجع.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

- * ذكر ☐
- * أنثى ☐

2. العمر:

- * من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐
- * من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
- * من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐
- * من 50 سنة فأكثر ☐

3. المستوى التعليمي:

- * متوسط ☐
- * ثانوي ☐
- * جامعي ☐
- * دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐

4. المستوى الوظيفي:

- * عون تنفيذ ☐
- * عون تحكم ☐
- * إطار ☐

5. سنوات الخبرة:

- * أقل من 05 سنوات ☐
- * من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
- * من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ☐
- * من 20 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

يرجى منك إبداء درجة موافقتك على كل فقرة بوضع علامة (X) تحت العمود المناسب إما (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خياراً واحداً فقط، ونظراً لكون موضوع الدراسة مرتبطاً مباشرة بعملك داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى ثقتنا الكبيرة بخبرتك سواء العلمية أو العملية، لذا فإن تعاونك وجهودك في المساهمة على الإجابة الدقيقة له أثر كبير في الحصول على نتائج بحث ذات مصداقية عالية مقدرين لك جهدك ووقتكم وأمانتكم العملية.

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	المعيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	إذا كانت العبارة غير ملائمة يرجى تصويبها	تصويب العبارة			
بعد تفويض السلطة					
01	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية واستقلالية				
02	هناك بعض الأعمال أأخذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا				
03	أتمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي				
04	أتمنحني الإدارة صلاحيات كاملة لإنجاز مهامي				
بعد المشاركة بالمعلومات					
05	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات الخاصة بعملتي				
06	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات المتعلقة بمهام عملي				
07	يسمح لي أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرار				
08	تولي مؤسستي اهتماماً بالأفكار والحلول التي أقترحها				
بعد الاتصال					
09	الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة				
10	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة				
11	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة				
12	تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل				

بعد فرق العمل	
13	تقوم الادارة بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق
14	تركز الادارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي
15	توفر الادارة جو التعاون مع زملائي في العمل
16	تشكل مؤسستي فرق عمل لعملياتها المختلفة
بعد التدريب	
17	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي
18	تستعين مؤسستي بأصحاب الخبرة في إعداد وتطوير البرامج التدريبية
19	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهاراتي والقيام بتدريبي
20	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي
بعد التحفيز	
21	تقدر الادارة جهودي المبذولة في أداء عملي وتقوم بتحفيزي
22	تعمل مؤسستك على ترقية العمال المتفوقين لمناصب أعلى
23	يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهود المبذولة في عملي
24	تكافئ مؤسستك العاملين الذين يطورون الاجراءات الروتينية في العمل

المحور الثاني: الابداع

الرقم	العبارات	المعيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	إذا كانت العبارة غير ملائمة يرجى تصويبها	تصويب العبارة			
بعد الحساسية للمشكلات					
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها				
02	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة				
03	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين				
04	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل				
بعد المرونة					
05	تجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا				
06	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على مؤسستك التكيف معه				
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي لتقييمه والاستفادة منه				

08	تسعى إلى ايجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل	
بعد الأصالة		
09	لدي القدرة على خلق أفكار جديدة في عملي	
10	أسعى بجد لتحقيق التميز في عملي	
11	تحرص مؤسستك على إدخال تغييرات في العمل	
12	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	
بعد الطلاقة		
13	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة وبلغة بسيطة يفهمها الجميع	
14	لديك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	
15	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	
16	أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل	
بعد القدرة على التحليل		
17	لدي القدرة على تحليل مهام العمل وتجزئته إلى مهام صغيرة	
18	لدي القدرة على النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة	
19	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	
20	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	
بعد المخاطرة		
21	أتحمل المخاطر والصعوبات أثناء أداء عملي	
22	أحب العمل ضمن فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة	
23	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة عملي	
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة	

ملاحظة: إذا كانت لديك أي ملاحظات الرجاء كتابتها.

نرجو منكم التأكد من الاجابة على كافة الأسئلة
شكرا لتعاونكم معنا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

يسرني أن أضع بين يديك هذا الإستبيان، والذي يندرج في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة أعمال، وذلك بغرض إفادتنا في جمع البيانات المرتبطة ببحثنا الموسوم ب:
"مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"
دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات-somiphos- بئر العاتر- ولاية تبسة
أرجو منك الاجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، مع التأكيد على السرية التامة لكل المعلومات المقدمة إلينا، والتي لن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

* متغيرات الدراسة: تمثلت في المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الابداع)

كمايلي:

- **التمكين الإداري:** عبارة عن عملية منح السلطة للأفراد، وهذا مرتبط بمدى استعداد إدارة المؤسسة على توفير المناخ المناسب للمشاركة وتعزيز الثقة لديهم، وذلك من خلال منح المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في المستويات الدنيا.
- **الإبداع:** هو تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم والتسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلى أدائها الناجع.

تحت إشراف: الدكتور علي غزيباوان

من إعداد الطالب: حمزة زرقين

Email:h.zerguine@univ-bouira.dz

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

1. الجنس:

☐

* ذكر

☐

* أنثى

2. العمر:

☐

* أقل من 25 سنة

☐

* من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

☐

* من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة

☐

* من 45 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

☐

* متوسط

☐

* ثانوي

☐

* مهني

☐

* جامعي

☐

* دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4. المستوى الوظيفي:

☐

* عون تنفيذ

☐

* عون تحكم

☐

* إطار

5. سنوات الخدمة:

☐

* أقل من 05 سنوات

☐

* من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐

* من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐

* من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة

☐

* من 20 سنة فأكثر

6. الراتب:

☐

* أقل من 20000 دج

☐

* من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج

☐

* من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج

☐

* من 60000 دج فأكثر

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

يرجى منك إبداء درجة موافقتك على كل فقرة بوضع علامة (x) تحت العمود المناسب إما (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط. ونظرا لكون موضوع الدراسة مرتبط مباشرة بعملك داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى نقتنا الكبيرة بخبرتك سواء العلمية أو العملية، لذا فإن تعاونك وجهودك في المساهمة على الإجابة الدقيقة له أثر كبير في الحصول على نتائج بحث ذات مصداقية عالية مقدرين لك جهدك ووقتكم وأمانتكم العملية.

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	المعيار				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تفويض السلطة						
01	يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا					
02	أأخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا.					
03	أأتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في عملي.					
04	أأتمنحني إدارة مؤسستي صلاحيات كاملة لانجاز مهامي					
المشاركة بالمعلومات						
05	أأمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملي					
06	يتم إبلاغي بالمعلومات المتعلقة بمهام عملي من قبل إدارة مؤسستي					
07	أأتمنحني إدارة مؤسستي حرية التشارك المعرفي بين زملائي في العمل					
08	أأولي إدارة مؤسستي اهتماما بالأفكار التي أقترحها					
الاتصال						
09	أأوفر إدارة مؤسستي نظام اتصال سريع بين الوحدات الادارية المختلفة					
10	أأحرص إدارة مؤسستي على توفير وسائل اتصال حديثة					
11	أأتمنحني إدارة مؤسستي فرص التواصل مع زملاء العمل بكل سهولة					
12	أألدي الحرية في تقديم الأفكار لمسؤولي المباشر بالعمل					
فرق العمل						
13	أأقوم إدارة مؤسستي بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق					
14	أأتركز إدارة مؤسستي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
15	أأتميز العمل مع زملائي بروح التعاون					

16	تهتم إدارة مؤسستي بتشكيل فرق العمل المتخصصة					
التدريب						
الرقم	العبارات	المعيار				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	أنتقى دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي					
18	تستعين إدارة مؤسستي بأصحاب الخبرة في إعداد وتطوير البرامج التدريبية					
19	تسعى إدارة مؤسستي لسد الفجوة في أداء مهامي من خلال التدريب					
20	تمنحني إدارة مؤسستي فرص التعلم واكتساب أفكار جديدة في مجال عملي					
التحفيز						
21	يتناسب راتبي الذي أنقاضه مع الجهود المبذولة في عملي					
22	يقوم رئيسي المباشر بالشكر والتقدير عند أداء مهامي على أكمل وجه					
23	يستفيد العمال المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى					
24	تكافئ إدارة مؤسستي العاملين ذوي الأفكار المبدعة والخلقة والذين يطورون إجراءات العمل					

المحور الثاني: الابداع

يرجى منك إبداء درجة موافقتك على كل فقرة بوضع علامة (X) تحت العمود المناسب إما (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط.

الرقم	العبارات	المعيار				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الحساسية للمشكلات						
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها					
02	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة					
03	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال زملائي في العمل					
04	أحرص على معرفة أوجه الخلل فيما أقوم به من عمل					
المرونة						
05	أقوم دائما بتجريب الأفكار الجديدة ولا أصدر أحكاما مسبقة بشأنها					

06	أعتبر التغيير ظاهرة طبيعية على مؤسستي التكيف معها					
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لأفكاري وأقوم بتقييمه					
08	أسعى دائماً إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل					
الأصالة						
الرقم	العبارات	المعيار				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
09	لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في عملي					
10	أسعى بجد لتحقيق التميز في عملي					
11	أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل دون مساءلة					
12	يمكنني المشاركة بأفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة					
الطلاقة						
13	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة					
14	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
15	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
16	أتمتع بمهارات الحوار بخصوص العمل					
القدرة على التحليل						
17	أستطيع تحليل مهام العمل إلى مهام صغيرة					
18	يمكنني النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة					
19	أهتم بتحليل المستجدات بالبحث عن طرق جديدة في العمل					
20	أركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه					
المخاطرة						
21	أتحمل المخاطر أثناء أداء عملي					
22	أحب العمل ضمن فريق يتميز بروح المخاطرة.					
23	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة عملي					
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة					

ملاحظة: ماهي اقتراحاتك لإدارة المؤسسة لكي تزيد من فرص تنمية الابداع لدى العاملين

فيها؟

.....

.....

نرجو منك التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة
شكرا لتعاونك معنا

الملحق رقم 06: قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
01	علي غزيباوي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة-
02	الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار - عنابة-
03	مجيد شعباني	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
04	منصور عبد القادر منصور	أستاذ إدارة الأعمال	جامعة الأقصى-غزة- فلسطين
05	أبوبكر بوسالم	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي - البيض-
06	عبدالحق العشعاشي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة تلمسان
07	فطيمة سايج	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة أحمد زبانه - غليزان-
08	أحمد دروم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة
09	بلال مسرحد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجزائر 03
10	فيروز سلايمي	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة باجي مختار - عنابة-
11	أسماء وناس	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة باجي مختار - عنابة-
12	محمد طرفة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة لونييسي علي - البليدة 02
13	فايزة محلب	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة فرحات عباس - سطيف 01

الملحق رقم 07: مقابلة شخصية مع السيد: "زياني علي" رئيس دائرة الموارد البشرية بالمركب المنجمي للفوسفات - somiphos - بئر العاتر - ولاية تيسة- يوم الاثنين: 2021/08/02 على الساعة: 13:45

نشكر سيادتكم على حسن الاستقبال والسماح لنا بفرصة طرح بعض الأسئلة التي تخص موضوع دراستنا الموسوم ب: "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين"، ونعلمكم سيدي أن المعلومات المستقاة منكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

- أسئلة وأجوبة المقابلة:

- 1- هل يوجد تفويض للسلطة في صلاحيات معينة تسمح لكم بإنجاز مهامكم على أكمل وجه؟
نعم تقوم إدارة المؤسسة بمنحنا بعض الصلاحيات والتي تسمح لنا بالقيام بالأعمال والمهام المطلوب إنجازها، ويكون عدم تفويض السلطة إلا فيما يتعلق بتسيير الاطارات بالمديرية العامة أو ماتعلق بإستراتيجية وسياسة المؤسسة.
- 2- هل توجد قنوات اتصال بين الادارة والموظفين ؟ وماهو نوع الاتصال في المؤسسة ؟
نعم توجد قنوات اتصال فعالة بين الادارة والموظفين.
- بالنسبة لنوع الاتصال في المؤسسة توجد جميع أشكال الاتصال، حيث تساعد هذه الاتصالات الموظفين في أداء عملهم وكذا في اتخاذ القرار، وتتمثل أشكال الاتصال في المؤسسة فيمايلي:

Downward Communication- الاتصال من الأعلى للأسفل (الاتصال النازل)

Upward Communication- الاتصال من الأسفل للأعلى (الاتصال الصاعد)

Horizontal Communication- الاتصال الأفقي (يكون بين جميع المستويات الادارية أفقيا)

3- كيف تنتقل المعلومة داخل المؤسسة ؟

تنتقل المعلومة المتعلقة بمزاولة الأنشطة داخل المؤسسة عن طريق جميع الوسائل (البريد الالكتروني، البريد العادي، ورقة رسمية، اللوائح التنظيمية، الهاتف، الفاكس)

- هل تصل المعلومة في الوقت المحدد أم لا؟

نعم تصل المعلومة غالبا في الوقت المحدد، وإذا تأخر وصول المعلومة يتم تدارك هذا التأخر بالشكل الصحيح وفي الوقت المحدد.

4- هل المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية للعاملين؟ فيما تتمحور مواضيعها؟

نعم تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية للعاملين.

- تتمحور مواضيعها ضمن المواضيع التالية (تقنية، إدارية، مالية) وتشمل ماييلي:

- الصيانة ووسائل الانتاج والاستغلال.

- التحكم في التقنيات التكنولوجية الجديدة

- الحوار الاجتماعي، الحماية وتسيير النزاعات.

- تقنيات الاتصال.

- تقنيات تسيير الأجور.

- الأمانة العملية.

- الاتصال باللغة الفرنسية.

- تسيير المسار المهني للعامل.

- قوانين الضمان الاجتماعي والتقاعد.

- قواعد إنشاء مخطط التكوين والتدريب.

- إدارة الموارد البشرية.

- ماهو نوع التدريب في المؤسسة (داخلي أو خارجي)؟

يوجد في المؤسسة تدريب داخلي وخارجي:

* **تدريب داخلي:** أي تدريب في ميدان العمل بالاستعانة برؤساء ومشرفين متخصصين من مراكز التكوين المهني والتمهين.

* **تدريب خارجي:** أي التدريب في ولايات أخرى ضمن مراكز خاصة بالتدريب

وتفضل المؤسسة التدريب الخارجي، لأن العامل يخرج من ميدان العمل ويتفرغ للتدريب فقط، مما يكون له أثر إيجابي ونتائج فعالة في تحسين أداء العامل، على عكس التدريب الداخلي والذي يبقى فيه العامل مرتبط بعمله.

- ماهي مدة التدريب؟

يكون التدريب لمدة قصيرة الأجل (من 03 إلى 05 أيام)، ولمدة طويلة الأجل (من 8 أشهر إلى سنتين على فترات متتالية)، وينتهي هذا التدريب بمنح شهادة التخرج أو شهادة نهاية التكوين، ويكون التدريب في المجالات التالية:

- **شهادة ماستر مهني (Master professionnelle) :** مدة التدريب تصل إلى سنتين، حيث يتوج فيه العامل بالحصول على تدريب أوسع في مجال العمل، ويتضمن تعميق المعارف في الاختصاص، ويتحصل العامل في نهاية التدريب على شهادة التخرج.

- **شهادة الدراسات مابعد التدرج المتخصصة (PGS) :** ويتم التكوين في الجامعة لمدة (12 شهرا)، حيث يتوج فيه العامل بالحصول على تدريب أوسع في مجال العمل، ويتضمن تعميق المعارف في الاختصاص، والترقية إلى منصب أعلى، ويتحصل العامل في نهاية التدريب على شهادة التخرج.

- **شهادة الدراسات العليا المتخصصة (DESS) :** مدة التدريب لمدة (12 شهرا)، حيث يتوج فيه العامل بالحصول على تدريب أوسع في مجال العمل، ويتضمن تعميق المعارف في الاختصاص، ويتحصل العامل في نهاية التدريب على شهادة التخرج.

- **شهادة التكوين المتقطع طويل المدى (FACD) :** مدة التدريب لمدة (08 أشهر)، حيث يتوج فيه العامل بالحصول على تدريب أوسع في مجال العمل، ويتضمن تعميق المعارف في الاختصاص، ويتحصل العامل في نهاية التدريب على شهادة نهاية التكوين.

- ماهي الفئة المستفيدة من التدريب؟

جميع العمال يستفيدون من التدريب دون استثناء، باعتبار التدريب ضروري وليس اختياري، والعامل الذي يرفض التدريب يتعرض إلى عقوبات تأديبية من الدرجة الثالثة.

- هل التدريب يكون بصفة دورية أو وقت الحاجة فقط؟

التدريب يكون وقت الحاجة فقط، ويتعلق بالتدريب في مهمة أو نشاط معين يتعلق بالعمل المراد شغله.

5- هل يوجد تحفيز للعاملين ذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة؟

يوجد تحفيز أحيانا، ويتمثل في منح أيام راحة للعامل، أو الاستفادة من الترقية إلى منصب أعلى، أو الاستفادة من المنح والعلاوات.

- ماهو نوع التحفيز السائد في المؤسسة (مادي أو معنوي)؟

يوجد تحفيز مادي وتحفيز معنوي:

* **تحفيز مادي:** يتمثل في الاستفادة من المنح والعلاوات (المردودية الفردية، منح تشجيعية)

* **تحفيز معنوي:** يتمثل في الاستفادة من ميدالية الوفاء أو شهادة تكريمة.

6- ماهو برنامج اجتماعات فرق العمل؟

يتمثل هذا البرنامج في: اجتماعات تقنية، اجتماعات حول الانتاج، اجتماعات حول الأمن والوقاية، اجتماعات حول البحث والتطوير، اجتماعات النقابة، اجتماعات إدارية.

- فيما تتمحور مواضيعها؟

تتمحور مواضيعها حول:

- تطوير الانتاج - الحماية والوقاية - طب العمل - المسار المهني للعمل.

- هل الاجتماعات دورية أو وقت الحاجة فقط؟

هناك اجتماعات دورية، وأحيانا وقت الحاجة أو عند حدوث الأزمات والصراعات.

- ماهي أوقات اجتماع فرق العمل؟

* **اجتماعات دورية:**

- يكون الاجتماع دوري (يومية) قبل الانطلاق في العمل لمدة لا تزيد عن نصف ساعة، وذلك لمناقشة أمور متعلقة بالعمل.

- يكون الاجتماع دوري (كل 03 أشهر)، حيث يتمحور موضوع الاجتماع دائما حول الوقاية والأمن.

- يكون الاجتماع دوري وكل مرة في الأسبوع (يوم الاثنين)، حيث يتمحور موضوع الاجتماع دائما حول الجوانب التقنية بالمركب.

* **اجتماعات وقت الحاجة:**

تجتمع اللجنة متساوية الأعضاء للوقاية والأمن عند الحاجة، وذلك قصد معالجة حوادث العمل والمشاكل المتعلقة بالعمل.

7- هل يوجد ابداع داخل المؤسسة، ماهو نوعه ؟

نعم يوجد إبداع داخل المؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على تشجيع المبادرات الابداعية لدى العمال، وذلك عن طريق عقد مجالس لطرح الأفكار الجديدة.

- نوع الابداع في المؤسسة: إداري، تكنولوجي، فني، تعبير، ابداع في المنتج أو العملية، ابداع ابتكاري.

8- هل يوجد ابداع على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المؤسسة؟

نعم يوجد ابداع فردي وجماعي وابداع على مستوى المؤسسة.

9- هل تمارس المؤسسة أساليب لتحفيز الابداع؟ وماهي الصعوبات التي تواجه الابداع في مؤسستكم؟

- أحيانا تمارس المؤسسة أساليب لتحفيز الابداع.

- لا توجد صعوبات تواجه الابداع في المؤسسة، حيث هناك جو مناسب لتفجير الطاقات الابداعية.

10- هل هناك عوامل تساعد على تحقيق الابداع في مؤسساتكم؟ وهل تعقد المؤسسة دورات تدريبية من أجل تعزيز القدرات الابداعية؟

- نعم هناك عوامل تساعد على تحقيق الابداع في المؤسسة من بينها التحفيز المادي.

- نعم تعقد المؤسسة دورات تدريبية من أجل تعزيز القدرات الابداعية، وذلك خارج المؤسسة ضمن مراكز خاصة، يؤطر هذه الدورات التدريبية مشرفين متخصصين في هذا المجال.

في الأخير أشكرك سيدي على تعاونك معي وتخصيص وقتك الثمين للإجابة على كافة الأسئلة.

Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	68

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تفويض السلطة	602,1500	5451,827	,759	,927
المشاركة بالمعلومات	601,6125	5434,782	,779	,927
الاتصال	601,2875	5421,586	,749	,927
فرق العمل	601,2250	5417,204	,774	,926
التدريب	601,9125	5386,164	,746	,926
التحفيز	602,3083	5327,269	,768	,926
التمكين الإداري	518,8917	3929,595	,925	,941
الحساسية للمشكلات	601,5375	5433,547	,739	,927
المرونة	601,4083	5439,071	,753	,927
الاصالة	601,3708	5429,866	,795	,927
الطلاقة	601,3125	5411,705	,819	,926
القدرة على التحمل	601,3417	5427,406	,748	,927
المخاطرة	601,1167	5452,103	,719	,927
الابداع	516,4833	4065,129	,916	,936

إختبار الالتواء والتفرطح

Statistics

		تقويض السلطة	المشاركة بالمعلومات	الاتصال	فرق العمل	التدريب
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	1
Skewness الإلتواء		-1,070	-1,526	-1,626	-1,879	-1,437
Std. Error of Skewness		,156	,156	,156	,156	,157
Kurtosis التفرطح		3,597	6,152	4,947	6,912	3,158
Std. Error of Kurtosis		,312	,312	,312	,312	,312

Statistics

		التحفيز	التمكن الإداري	الحساسية للمشكلات	المرونة	الإصالة
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	1	1	0	0	0
Skewness الإلتواء		-1,155	-1,991	-1,232	-1,391	-1,012
Std. Error of Skewness		,157	,157	,156	,156	,156
Kurtosis التفرطح		1,245	7,450	3,365	4,488	3,385
Std. Error of Kurtosis		,312	,312	,312	,312	,312

Statistics

		الطلاقة	القدرة على التحمل	المخاطرة	الابداع
N	Valid	242	242	242	242
	Missing	1	0	0	1
Skewness الإلتواء		-1,367	-1,302	-1,346	-1,911
Std. Error of Skewness		,157	,156	,156	,157
Kurtosis التفرطح		4,628	3,738	3,648	8,245
Std. Error of Kurtosis		,312	,312	,312	,312

التكرارات والنسب

Frequency Table

الجنس		
	Frequency	Percent
ذكر	237	97,9
Valid انثى	5	2,1
Total	242	100,0

العمر		
	Frequency	Percent
اقل من 25 سنة	24	9,9
من 25 الى اقل من 35	67	27,7
Valid من 35 الى اقل من 45	87	36,0
من 45 سنة فأكثر	64	26,4
Total	242	100,0

المستوى		
	Frequency	Percent
متوسط	51	21,1
ثانوي	126	52,1
Valid جامعي	57	23,6
دراسات عليا	8	3,3
Total	242	100,0

الوظيفة		
	Frequency	Percent
عون تنفيذ	63	26,0
Valid عون تحكم	120	49,6
اطر	59	24,4
Total	242	100,0

سنوات الخدمة

	Frequency	Percent
Valid أقل من 5 سنوات	46	19,0
من 5 الى أقل من 10	54	22,3
من 10 الى أقل من 15	46	19,0
من 15 الى أقل من 20	62	25,6
من 20 سنة فأكثر	34	14,0
Total	242	100,0

الراتب

	Frequency	Percent
Valid من 20000 دج الى أقل من 40000 دج	5	2,1
من 40000 الى أقل من 60000	70	28,9
من 60000 دج فأكثر	167	69,0
Total	242	100,0

A1

	Frequency	Percent
Valid غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	4	1,7
محايد	6	2,5
موافق	178	73,6
موافق تماما	52	21,5
Total	242	100,0

A2

	Frequency	Percent
Valid غير موافق تماما	12	5,0
غير موافق	20	8,3
محايد	16	6,6
موافق	147	60,7
موافق تماما	47	19,4
Total	242	100,0

A3

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	9	3,7
محايد	11	4,5
موافق	155	64,0
موافق تماما	63	26,0
Total	242	100,0

A4

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	9	3,7
محايد	15	6,2
موافق	143	59,1
موافق تماما	73	30,2
Total	242	100,0

A5

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	7	2,9
محايد	17	7,0
موافق	141	58,3
موافق تماما	73	30,2
Total	242	100,0

A6

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	1	,4
محايد	6	2,5
موافق	144	59,5
موافق تماما	87	36,0
Total	242	100,0

A7

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	3	1,2
محايد	8	3,3
موافق	150	62,0
موافق تماما	78	32,2
Total	242	100,0

A8

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	7	2,9
غير موافق	9	3,7
محايد	14	5,8
موافق	140	57,9
موافق تماما	72	29,8
Total	242	100,0

A9

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	6	2,5
محايد	11	4,5
موافق	130	53,7
موافق تماما	92	38,0
Total	242	100,0

A10

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	10	4,1
محايد	8	3,3
موافق	132	54,5
موافق تماما	89	36,8
Total	242	100,0

A11

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	6	2,5
محايد	9	3,7
موافق	125	51,7
موافق تماما	100	41,3
Total	242	100,0

A12

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	8	3,3
محايد	3	1,2
موافق	138	57,0
موافق تماما	91	37,6
Total	242	100,0

A13

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	4	1,7
محايد	13	5,4
موافق	136	56,2
موافق تماما	86	35,5
Total	242	100,0

A14

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	4	1,7
محايد	16	6,6
موافق	112	46,3
موافق تماما	106	43,8
Total	242	100,0

A15

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	2	,8
محايد	3	1,2
موافق	143	59,1
موافق تماما	90	37,2
Total	242	100,0

A16

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	6	2,5
غير موافق	2	,8
محايد	11	4,5
موافق	123	50,8

موافق تماما	100	41,3
Total	242	100,0

A17

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	14	5,8
محايد	9	3,7
موافق	139	57,4
موافق تماما	76	31,4
Total	242	100,0

A18

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	9	3,7
محايد	25	10,3
موافق	133	55,0
موافق تماما	73	30,2
Total	242	100,0

A19

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	5	2,1
غير موافق	8	3,3
محايد	24	9,9
موافق	130	53,7
موافق تماما	75	31,0
Total	242	100,0

A20

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	8	3,3
غير موافق	6	2,5
Valid محايد	17	7,0
موافق	130	53,7
موافق تماما	81	33,5
Total	242	100,0

A21

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	8	3,3
غير موافق	14	5,8
Valid محايد	21	8,7
موافق	126	52,1
موافق تماما	73	30,2
Total	242	100,0

A22

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	6	2,5
غير موافق	16	6,6
Valid محايد	19	7,9
موافق	123	50,8
موافق تماما	78	32,2
Total	242	100,0

A23

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	10	4,1
غير موافق	18	7,4
Valid محايد	22	9,1
موافق	109	45,0
موافق تماما	83	34,3
Total	242	100,0

A24

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	13	5,4
غير موافق	13	5,4
محايد	19	7,9
موافق	113	46,7
موافق تماما	84	34,7
Total	242	100,0

B1

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	7	2,9
غير موافق	13	5,4
محايد	25	10,3
موافق	129	53,3
موافق تماما	68	28,1
Total	242	100,0

B2

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	4	1,7
محايد	10	4,1
موافق	135	55,8
موافق تماما	90	37,2
Total	242	100,0

B3

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	3	1,2
محايد	10	4,1
موافق	131	54,1
موافق تماما	95	39,3
Total	242	100,0

B4

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	5	2,1
غير موافق	3	1,2
محايد	7	2,9
موافق	139	57,4
موافق تماما	88	36,4
Total	242	100,0

B5

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	1	,4
غير موافق	4	1,7
محايد	26	10,7
موافق	129	53,3
موافق تماما	82	33,9
Total	242	100,0

B6

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
غير موافق	2	,8
محايد	16	6,6
موافق	133	55,0
موافق تماما	87	36,0
Total	242	100,0

B7

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	5	2,1
غير موافق	3	1,2
محايد	16	6,6
موافق	130	53,7
موافق تماما	88	36,4
Total	242	100,0

B8

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	1	,4
محايد	12	5,0
موافق	133	55,0
موافق تماما	93	38,4
Total	242	100,0

B9

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	4	1,7
محايد	16	6,6
موافق	136	56,2
موافق تماما	84	34,7
Total	242	100,0

B10

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	2	,8
محايد	11	4,5
موافق	134	55,4
موافق تماما	93	38,4
Total	242	100,0

B11

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	8	3,3
محايد	24	9,9
موافق	122	50,4
موافق تماما	85	35,1
Total	242	100,0

B12

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	3	1,2
محايد	10	4,1
موافق	131	54,1
موافق تماما	95	39,3
Total	242	100,0

B13

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	5	2,1
محايد	12	5,0
موافق	135	55,8
موافق تماما	87	36,0
Total	242	100,0

B14

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	4	1,7
محايد	7	2,9
موافق	141	58,3
موافق تماما	88	36,4
Total	242	100,0

B15

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	4	1,7
محايد	18	7,4
موافق	129	53,3
موافق تماما	88	36,4
Total	242	100,0

B16

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	3	1,2
Valid محايد	12	5,0
موافق	130	53,7
موافق تماما	95	39,2
Total	242	100,0

B17

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	1	,4
غير موافق	12	5,0
Valid محايد	29	12,0
موافق	118	48,8
موافق تماما	82	33,9
Total	242	100,0

B18

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	4	1,7
Valid محايد	11	4,5
موافق	127	52,5
موافق تماما	97	40,1
Total	242	100,0

B19

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	4	1,7
Valid محايد	16	6,6
موافق	130	53,7
موافق تماما	92	38,0
Total	242	100,0

B20

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	5	2,1
محايد	8	3,3
موافق	123	50,8
موافق تماما	103	42,6
Total	242	100,0

B21

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	1	,4
غير موافق	7	2,9
محايد	11	4,5
موافق	129	53,3
موافق تماما	94	38,8
Total	242	100,0

B22

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	3	1,2
غير موافق	5	2,1
محايد	17	7,0
موافق	118	48,8
موافق تماما	99	40,9
Total	242	100,0

B23

	Frequency	Percent
غير موافق تماما	2	,8
غير موافق	4	1,7
محايد	7	2,9
موافق	115	47,5
موافق تماما	114	47,1
Total	242	100,0

B24

	Frequency	Percent
غير موافق تماماً	2	,8
غير موافق	4	1,7
Valid محايد	22	9,1
موافق	107	44,2
موافق تماماً	107	44,2
Total	242	100,0

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistics

	الجنس	العمر	المستوى	الوظيفة	الخبرة	الراتب	A1
المتوسط الحسابي	1,0207	2,7893	2,0909	1,9835	2,9339	3,6694	4,132
الانحراف المعياري	,14254	,94727	,75671	,71130	1,34341	,51353	,6035

Statistics

	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
المتوسط الحسابي	3,8140	4,0909	4,1405	4,1240	4,2769	4,2273	4,0785
الانحراف المعياري	1,00338	,77299	,75458	,78967	,68913	,68323	,87261

Statistics

	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
المتوسط الحسابي	4,2479	4,2149	4,3017	4,2727	4,2314	4,2893	4,2934
الانحراف المعياري	,75979	,79633	,73156	,72306	,73174	,79873	,69428

Statistics

	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22
المتوسط الحسابي	4,2769	4,1116	4,0954	4,0826	4,1157	4,0000	4,0332
الانحراف المعياري	,80055	,84967	,78741	,85055	,88968	,95977	,94369

Statistics

	A23	A24	B1	B2	B3	B4	B5
المتوسط الحسابي	3,9793	4,0000	3,9835	4,2603	4,2893	4,2479	4,1860
الانحراف المعياري	1,05236	1,06237	,92887	,72478	,71658	,75431	,71913

Statistics

	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
المتوسط الحسابي	4,2273	4,2107	4,2893	4,2231	4,2975	4,1488	4,2893
الانحراف المعياري	,74706	,78959	,69304	,71135	,67122	,82151	,71658

Statistics

	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19
المتوسط الحسابي	4,2314	4,2769	4,2190	4,2905	4,1074	4,2851	4,2645
الانحراف المعياري	,74299	,67698	,75505	,69423	,82795	,73819	,72614

Statistics

	B20	B21	B22	B23	B24	تفويض السلطة	المشاركة بالمعلومات
المتوسط الحسابي	4,3140	4,2727	4,2603	4,3843	4,2934	16,1777	16,7066
الانحراف المعياري	,74603	,71730	,77993	,70346	,76806	2,42853	2,51152

Statistics

	الاتصال	فرق العمل	التدريب	التحفيز	التمكين الاداري	الحساسية للمشكلات	المرونة
المتوسط الحسابي	17,0372	17,0909	16,4066	16,0124	99,4440	16,7810	16,9132
الانحراف المعياري	2,72583	2,67771	3,05379	3,48387	13,84400	2,65076	2,55656

Statistics

	الاصالة	الطلاقة	القدرة على التحليل	المخاطرة	الابداع
المتوسط الحسابي	16,9587	17,0124	16,9711	17,2107	101,8465
الانحراف المعياري	2,50442	2,58599	2,67523	2,55743	12,81882

معامل الارتباط Pearson

Correlations

		تفويض السلطة	المشاركة بالمعلومات	الاتصال	فرق العمل	التدريب
تفويض السلطة	Pearson Correlation	1	,681**	,621**	,613**	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	,681**	1	,672**	,688**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
الاتصال	Pearson Correlation	,621**	,672**	1	,675**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242	242
فرق العمل	Pearson Correlation	,613**	,688**	,675**	1	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242	242
التدريب	Pearson Correlation	,522**	,578**	,568**	,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242	242
التحفيز	Pearson Correlation	,546**	,560**	,501**	,613**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242

التمكين الإداري	Pearson Correlation	,793**	,836**	,811**	,837**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	,535**	,533**	,478**	,493**	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
المرونة	Pearson Correlation	,522**	,565**	,460**	,555**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
الإصالة	Pearson Correlation	,570**	,545**	,525**	,576**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
الطلاقة	Pearson Correlation	,571**	,558**	,595**	,595**	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
القدرة على التحمل	Pearson Correlation	,505**	,507**	,518**	,473**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Correlations

		التحفيز	التمكين الإداري	الحساسية للمشكلات	المرونة	الإصالة
تفويض السلطة	Pearson Correlation	,546	,793**	,535**	,522**	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	,560**	,836	,533**	,565**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
الاتصال	Pearson Correlation	,501**	,811**	,478	,460**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
فرق العمل	Pearson Correlation	,613**	,837**	,493**	,555	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
التدريب	Pearson Correlation	,704**	,815**	,521**	,494**	,548
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
التحفيز	Pearson Correlation	1**	,822**	,539**	,637**	,573**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
التمكين الإداري	Pearson Correlation	,822**	1**	,631**	,662**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242

الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	,539**	,631**	1**	,672**	,594**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242	242
المرونة	Pearson Correlation	,637**	,662**	,672**	1**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242	242
الاصالة	Pearson Correlation	,573**	,680**	,594**	,587**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242	242
الطلاقة	Pearson Correlation	,583**	,713**	,602**	,617**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
القدرة على التحمل	Pearson Correlation	,506**	,609**	,588**	,563**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Correlations

		الطلاقة	القدرة على التحمل	المخاطرة	الإبداع
تفويض السلطة	Pearson Correlation	,571	,505**	,558**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	,558**	,507	,530**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
الاتصال	Pearson Correlation	,595**	,518**	,514	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
فرق العمل	Pearson Correlation	,595**	,473**	,518**	,648
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
التدريب	Pearson Correlation	,595**	,485**	,446**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
التحفيز	Pearson Correlation	,583**	,506**	,472**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
التمكن الإداري	Pearson Correlation	,713**	,609**	,616**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	,602**	,588**	,526**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
المرونة	Pearson Correlation	,617**	,563**	,508**	,798**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
	Pearson Correlation	,757**	,692**	,601**	,854**
الإصالة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
	Pearson Correlation	1**	,687**	,613**	,864**
الطلاقة	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
	Pearson Correlation	,687**	1**	,613**	,841**
القدرة على التحمل	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000

Correlations

		تفويض السلطة	المشاركة بالمعلومات	الاتصال	فرق العمل	التدريب
القدرة على التحمل	N	242	242**	242**	242**	242**
	Pearson Correlation	,558	,530	,514	,518	,446
المخاطرة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242**	242	242**	242**	242**
	Pearson Correlation	,660	,655	,625	,648	,625
الابداع	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242**	242**	242	242**	242**

Correlations

		التحفيز	التمكين الإداري	الحساسية للمشكلات	المرونة	الإصالة
القدرة على التحمل	N	241	241**	242**	242**	242**
	Pearson Correlation	,472	,616	,526	,508	,601
المخاطرة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242**	242	242**	242**	242**
	Pearson Correlation	,669	,790	,808	,798	,854
الابداع	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242**	242**	242	242**	242**

Correlations

		الطلاقة	القدرة على التحمل	المخاطرة	الابداع
القدرة على التحمل	N	242	242**	242**	242**
	Pearson Correlation	,613	,613	1	,781
المخاطرة	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	242**	242	242**	242**
الابداع	Pearson Correlation	,864	,841	,781	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	242**	242**	242	242**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,624	,623	8,52047

a. Predictors: (Constant), الإبداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28706,364	1	28706,364	395,413	,000 ^a
	Residual	17278,432	238	72,598		
	Total	45984,796	239			

a. Predictors: (Constant), الإبداع

b. Dependent Variable: الإداري التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,539	4,404		2,847	,005
	الإبداع	,853	,043	,790	19,885	,000

a. Dependent Variable: الإداري التمكين

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الابداع

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: السلطة تفويض

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 ^a	,435	,433	1,83031

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	617,366	1	617,366	184,286	,000 ^a
	Residual	800,659	239	3,350		
	Total	1418,025	240			

a. Predictors: (Constant), الابداع

b. Dependent Variable: السلطة تفويض

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,427	,946		3,623	,000
	الابداع	,125	,009	,660	13,575	,000

a. Dependent Variable: السلطة تفويض

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة بالمعلومات على الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,429	,426	1,90630

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	651,560	1	651,560	179,296	,000 ^a
	Residual	868,523	239	3,634		
	Total	1520,083	240			

a. Predictors: (Constant), الابداع

b. Dependent Variable: بالمعلومات المشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,614	,985		3,668	,000
	الابداع	,129	,010	,655	13,390	,000

a. Dependent Variable: بالمعلومات المشاركة

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاتصال على الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 ^a	,391	,388	2,13402

a. Predictors: (Constant), الإبداع

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	698,381	1	698,381	153,354	,000 ^a
	Residual	1088,415	239	4,554		
	Total	1786,797	240			

a. Predictors: (Constant), الإبداع

b. Dependent Variable: الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,476	1,103		3,151	,002
	الإبداع	,133	,011	,625	12,384	,000

a. Dependent Variable: الاتصال

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 ^a	,420	,418	2,04712

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	726,417	1	726,417	173,341	,000 ^a
	Residual	1001,575	239	4,191		
	Total	1727,992	240			

a. Predictors: (Constant), الابداع

b. Dependent Variable: العمل فرق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,269	1,058		3,089	,002
	الابداع	,136	,010	,648	13,166	,000

a. Dependent Variable: العمل فرق

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 ^a	,390	,388	2,39440

a. Predictors: (Constant), الإبداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	873,496	1	873,496	152,359	,000 ^a
	Residual	1364,487	238	5,733		
	Total	2237,983	239			

a. Predictors: (Constant), الإبداع

b. Dependent Variable: التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,251	1,238		1,011	,313
	الإبداع	,149	,012	,625	12,343	,000

a. Dependent Variable: التدريب

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,669 ^a	,447	,445	2,60162

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1302,073	1	1302,073	192,374	,000 ^a
	Residual	1610,889	238	6,768		
	Total	2912,962	239			

a. Predictors: (Constant), الابداع

b. Dependent Variable: التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,493	1,345		-1,854	,065
	الابداع	,182	,013	,669	13,870	,000

a. Dependent Variable: التحفيز

نتائج اختبار Student للفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير الجنس

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الإداري	237	99,7712	13,61939	,88655
الابداع	5	84,0000	17,24819	7,71362
التمكين الإداري	237	102,1695	12,63484	,82246
الابداع	5	86,6000	13,55729	6,06300

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
التمكين الإداري	Equal variances assumed	,282	,596
	Equal variances not assumed		
الابداع	Equal variances assumed	,089	,766
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
التمكين الإداري	Equal variances assumed	2,550	239	,011	15,77119
	Equal variances not assumed	2,031	4,106	,110	15,77119
الابداع	Equal variances assumed	2,723	239	,007	15,56949
	Equal variances not assumed	2,545	4,149	,061	15,56949

Independent Samples Test

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
التمكين الإداري	Equal variances assumed	6.18599	3.58517	27.95720

	Equal variances not assumed	7,76440	-5,56782	37,11019
الابداع	Equal variances assumed	5,71724	4,30687	26,83211
	Equal variances not assumed	6,11853	-1,18106	32,32004

نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير العمر

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الإداري	Between Groups	1426,852	3	475,617	2,529	,058
	Within Groups	44570,641	237	188,062		
	Total	45997,494	240			
الابداع	Between Groups	893,764	3	297,921	1,832	,142
	Within Groups	38543,555	237	162,631		
	Total	39437,320	240			

نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير المستوى التعليمي

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الإداري	Between Groups	752,806	3	250,935	1,314	,270
	Within Groups	45244,688	237	190,906		
	Total	45997,494	240			
الابداع	Between Groups	348,579	3	116,193	,704	,550
	Within Groups	39088,740	237	164,931		
	Total	39437,320	240			

نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير المستوى الوظيفي

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الإداري	Between Groups	735,271	2	367,635	1,933	,147
	Within Groups	45262,223	238	190,177		
	Total	45997,494	240			
الابداع	Between Groups	228,718	2	114,359	,694	,500
	Within Groups	39208,602	238	164,742		
	Total	39437,320	240			

نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير سنوات الخدمة

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الإداري	Between Groups	1618,259	4	404,565	2,151	,075
	Within Groups	44379,234	236	188,048		
	Total	45997,494	240			
الابداع	Between Groups	816,926	4	204,231	1,248	,291
	Within Groups	38620,394	236	163,646		
	Total	39437,320	240			

نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع لمتغير الراتب

Oneway

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الإداري	Between Groups	1174,740	2	587,370	3,119	,046
	Within Groups	44822,754	238	188,331		
	Total	45997,494	240			
الإبداع	Between Groups	957,391	2	478,696	2,961	,054
	Within Groups	38479,928	238	161,680		
	Total	39437,320	240			

نتائج تحليل اختبار Scheffe لفئات الراتب

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	الراتب (I)	الراتب (J)	Mean Difference (I-J)
التمكين الإداري	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	من 40000 إلى أقل من 60000	-8,67143
		من 60000 دج فأكثر	-12,08675
	من 40000 إلى أقل من 60000	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	8,67143
		من 60000 دج فأكثر	-3,41532
	من 60000 دج فأكثر	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	12,08675
		من 40000 إلى أقل من 60000	3,41532
الإبداع	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	من 40000 إلى أقل من 60000	-8,90145
		من 60000 دج فأكثر	-11,68623
	من 40000 إلى أقل من 60000	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	8,90145
		من 60000 دج فأكثر	-2,78478
	من 60000 دج فأكثر	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	11,68623
		من 40000 إلى أقل من 60000	2,78478

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	الراتب (I)	الراتب (J)	Std. Error	Sig.
التمكين الاداري	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	من 40000 الى اقل من 60000	6,35269	,395
		من 60000 دج فأكثر	6,22902	,154
	من 40000 الى اقل من 60000	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	6,35269	,395
		من 60000 دج فأكثر	1,95575	,220
	من 60000 دج فأكثر	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	6,22902	,154
		من 40000 الى اقل من 60000	1,95575	,220
الابداع	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	من 40000 الى اقل من 60000	5,88891	,321
		من 60000 دج فأكثر	5,77098	,131
	من 40000 الى اقل من 60000	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	5,88891	,321
		من 60000 دج فأكثر	1,81971	,312
	من 60000 دج فأكثر	من 20000 دج الى اقل من 40000دج	5,77098	,131
		من 40000 الى اقل من 60000	1,81971	,312

SOMIPHOS
E.P.E S.P.A



صوميفوس
شركة

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa Filiale du Groupe MANAL
Complexe Minier de Djebel Onk

BIR EL-ATER LE : 08/08/2021.

- Sce Sécurité Ind.
- Direction d'Exploitation
- Direction Traitement
- Direction Maintenance
- DED, et Parc Engins

Objet : Autorisation d'accès.

Monsieur : **ZERGUINE Hamza.**

Est autorisé à accéder à la Direction Complexe Minier de Djébel- Onk.

En qualité de : **Stagiaire.**

Auprès de : **Service Sécurité Industriel, Exploitation, Traitement, Maintenance, DED, Parc Engins.**

Début de stage à compter du : **10/08/2021.**

Spécialité : Management.

Meilleures salutations.

BIR EL ATER LE : 08/08/2021.

Chef de Service Formation
& Gestion des Compétences.



KHALFI.ABDERRAHMANE.

Attestation de Stage

Nous, soussignés, Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA » Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'Étudiant: **ZERGUINE Hamza** né le : **21/01/1986** à **Bir El Ater Wilaya : TEBESSA**.

Inscrit à l'Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira-Faculté des Sciences Economiques, Commerciales & des Sciences de Gestion.

Inscrit Durant l'année : **2020/2021**.

A effectué un stage Pratique dans la Spécialité : Management-Option : Sciences de Gestion.

A BIR EL-ATER /Complexe Minier Djebel-Onk/ SOMIPHOS. Wilaya de Tébessa.

Durant la période allant du: **28/07/2021** au : **27/08/2021**.

Fait à **BIR EL-ATER**, le : **20/09/2021**.

Le Responsable de l'Etablissement ou

L'Administration d'Accueil



Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.