

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 -



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

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي

-دراسة ميدانية بشركة الغاز والكهرباء بولاية البويرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

د. بولبداوي علي

من إعداد الطلبة:

- لزرقي شيماء

- شريف نسرین

- الورعادي ياسمين

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرافان

الحمد والشكر لله الذي وهب لنا القوة والعزيمة لإكمال هذا العمل

والسير لطريق الصواب إن شاء الله

فالحمد لله والحمد حق حمدا كثيرا طيبا مباركا إلى يوم الدين.

وإقتداء بهذا الهدي النبوي نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل

"الدكتور بولبداوي علي"

على رحابة صدره وصبره وعلى ما أسداه لنا من نصح وإرشاد لإعداد هذه المذكرة

فدمت يا أستاذ ودام معك العطاء

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين درسونا خلال المشوار الدراسي كل واحد

باسمه.

ولشكرهم على جميع الجهود المبذولة طيلة ثلاث سنوات مضت، من معلومات وأفكار

وأتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

ونسأل الله العلي القدير أن يرزقنا التوفيق والسداد إنه سميع الدعاء.

إهداء

إلى من ضحى من أجلي ليضيء لي الطريق

إلى من أنار حياتي إلى "أبي الغالي" أطال الله في عمرك،
ودمت فخرا لنا.

إلى بسملة الحياة وسر الوجود...إلى معنى الحب والحنان...
إلى من وضعت الجنة تحت قدميها...

إلى نبع الحياة وأغلى الحبايب "أمي الحبيبة"
حفظك الله ورعاك ومتعك بالصحة والعافية.

إلى سندي في الحياة إلى شمعة تنير ظلمة حياتي إلى أخي العزيز سيد أحمد
إلى كل من عانقا قلبي وإلى كل القلوب الطاهرة الرقيقة وإلى أختي الحبيبة
سارة وزوجها مصطفى وحبيبتي تقوى وميرال
إلى توأم روحي ورفيق دربي...

إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى أخي محمد مهدي وأخي عمر.
إلى جميع العائلة كل واحد باسمه إلى حبيباتي في الكشافة كل واحدة باسمها.
إلى كل عزيز في القلب ولم يذكره القلم وإلى كل من يفكر بعمل يعود بالنفع
على أمة الإسلام والمسلمين، أهدي ثمرة ها العمل.
أحبكم في الله.

شيماء

إهداء

إلى من هي في الحياة حياة، إلى عيني التي أرى بها كل شيء جميل في هذه الدنيا، إلى
الدفء، إلى الحنان، إلى الحب، إلى أمي حبيبة قلبي حفظها الله وأدامها تاجا فوق
رؤوسنا.

إلى صاحب القلب الكبير، إلى قدوتي الوحيدة في الحياة، إلى بطلي وتاج زماني واستقامة
ظهري، أبي العزيز أدام الله عليه بالصحة والعافية.

إلى رفيق عمري وشريك حياتي وتوأم روحي، إلى من صبر ووقف معي في أصعب
أوقاتي، إلى زوجي الغالي أنس، دمت لي شيئا لا ينتهي.

إلى من كانوا لي سندا وعزة وقوة في مشواري الدراسي إخوتي الغاليين على قلبي، أختي
حبيبتي وزوجها وابنه الغالي آدم، أخي الوحيد محمد، وإلى آخر عنقود في العائلة أختي
عزيزتي يسرى.

إلى عائلة زوجي وكل عائلتي من قريب ومن بعيد، إلى أستاذي المحترم المشرف على
هذا العمل المتواضع الدكتور بولبداوي علي حفظه الله ورعا، إلى كل أصدقائي، وكل من
هو قريب إلى قلبي أهدي هذا العمل المتواضع.

نسرين

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور الدرسي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات، مليكة، سعيدة، إسماعيل،

مراد، نادية، ليندة، وابن أخي فاروق، وأولاد أخواتي، نجم الدين، ووسيم، ولكل من ساندني

في مشواري قاسموني لحظاته رعاهم الله ورقفهم: ريحة ومريم.

إلى كل زملائي في علم النفس عمل وتنظيم وجميع دفعة 2022م

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

ياسمين

فهرس

المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	شكر وعرافان	أ
02	إهداء 1	ب
03	إهداء 2	ج
04	إهداء 3	د
05	فهرس المحتويات	و
06	فهرس الأشكال	ز
07	مقدمة	1
08	الجانب النظري	
09	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10	1. الإشكالية	5
11	2. أهمية الدراسة	6
12	3. أهداف الدراسة	7
13	4. أسباب اختيار الموضوع	8
14	5. الإطار العام للدراسة	8
15	6. الدراسات السابقة	9
16	7. التعقيب على الدراسات	18
17	الفصل الثاني: التمكين الإداري	
18	تمهيد	22
19	1. مفهوم التمكين الإداري	23
20	2. أهمية التمكين الإداري	24

25	3. أهداف التمكين الإداري	21
26	4. مبادئ التمكين الإداري	22
27	5. خصائص التمكين الإداري	23
28	6. الخطوات الأساسية للتمكين	24
29	7. نظريات التمكين الإداري	25
30	8. أبعاد التمكين الإداري	26
32	9. نماذج التمكين الإداري	27
34	10. معوقات التمكين الإداري	28
35	11. مقترحات لإنجاح عملية التمكين الإداري	29
36	خلاصة	30
الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي		31
38	تمهيد	32
39	1. مفهوم الإبداع التنظيمي	33
39	2. خصائص الإبداع التنظيمي	34
40	3. أهمية الإبداع التنظيمي	35
41	4. أنواع الإبداع التنظيمي	36
44	5. مراحل الإبداع التنظيمي	37
47	6. نماذج الإبداع التنظيمي	38
49	7. معوقات الإبداع التنظيمي	39
51	8. طرق قياس الإبداع التنظيمي	40
54	خلاصة	41
الجانب التطبيقي		42

	الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية	43
57	تمهيد	44
58	1. الدراسة الاستطلاعية	45
58	2. منهج الدراسة	46
58	3. حدود الدراسة	47
58	4. مجتمع الدراسة	48
59	5. عينة الدراسة	49
59	6. أدوات الدراسة	50
59	7. أساليب المعالجة الإحصائية	51
61	خاتمة	52
63	قائمة المراجع	53
	قائمة الملاحق	54

الصفحة	الشكل	الرقم
42	الشكل رقم 01: يوضح أنواع الإبداع من وجهة نظر عين تايلور	01
44	الشكل رقم 02: يوضح أنواع الإبداع من وجهة نظر بروكمان ومورفان	02
46	الشكل رقم 03: يوضح مراحل عملية الإبداع	03

مقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات وتطورات في الفكر الإداري التنظيمي، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير وإدراك متطلبات التغيير والتطوير، لمواكبة كل المستجدات ومن بين تلك التطور نجد الجودة الشاملة، جودة الحياة الوظيفية...

ويعد العنصر البشري أساس التنمية وتطور المؤسسات والتي تعاني بشكل واضح من العديد من المشاكل والسلبيات من جهة وزيادة مستوى التنافس من جهة أخرى، جعل من أهم ما تسعى إليه المحافظة على بقائها عن طريق تعزيز القدرات والمهارات التي يتمتع بها العامل لكي تصبح المؤسسة ذات طابع إبداعي، ويتم كل ذلك عبر التمكين الإداري، وذلك للوصول إلى مستوى من الإبداع التنظيمي، ومنه نهدف من خلال قيامنا بهاته الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري كمفهوم حديث وكيفية تطبيقه على أرض الواقع من جهة، وكذلك تحديد مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة من جهة أخرى، ومن ثمة الكشف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وتكمن أهمية دراستنا في: حيوية موضوعها ورفع مستوى الوعي لدى المسؤولين

وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: المتعلق بالإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة مع طرح التساؤل العام ذكر فرضية عامة وكذا أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية، مع عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: المتعلق بالتمكين الإداري، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التمكين الإداري وكذا أهميته وأهدافه ومبادئه وخصائصه، بالإضافة إلى الخطوات الأساسية للتمكين، وكذلك نظرياته وأبعاده ونماذجه، ومعوقاته مع ذكر مقترحات لإنجاح عملية التمكين الإداري.

الفصل الثالث: المتعلق بالإبداع التنظيمي حيث تناولنا فيه مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وكذا أهميته وأنواعه بالإضافة إلى مراحل الإبداع التنظيمي وكذا نماذجه ومعوقاته وأخيرا ذكر طرق قياس الإبداع التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي يحتوي على الفصل الرابع والمتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية والتي تناولنا فيها الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، وكذا عينة الدراسة وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

ونظرا إلى الظروف الحالية حالت دون إجرائنا للدراسة الميدانية وتطرقنا إلى افتراض أدوات جمع البيانات التي كان مقرر استخدامها في الدراسة مع ذكر الأساليب الإحصائية وصولا إلى أهم التوصيات والخاتمة ثم عرض قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. أهمية الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. الإطار العام للدراسة
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يعد تطور المنظمات في عصرنا الحالي تحديا كبيرا لها، وخاصة من حيث رفع مستوى أدائها، وذلك لكي يتسنى لها التأقلم مع المتغيرات والتطورات الحديثة (نظم المعلومات، الوسائل التقنية وإدارة الجودة...) وقدراتها على البقاء ضمن بيئة المؤسسات المنافسة لها، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري وتوجيهه وتحفيزه والاستثمار فيه، لمواكبة هذه التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما توصل إليه صالح (2017) أنه كلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية أدى ذلك لتحقيق التنمية المستدامة.

حيث يلعب المورد البشري دورا مهما في عملية الإنتاج، لأن العنصر المشترك بين كل من المؤسسة والعملية الإنتاجية هو الفرد، نظر لدوره في نجاح أو فشل المؤسسة، مما ينعكس على مستوى تحقيق الأهداف المخطط لها.

وهذا ما دفع العلماء والباحثين لتنظيم إدارة الموارد البشرية (ماسلو نظرية الحاجات، 1943). والاهتمام بها وتطويرها باعتبارها مصدرا للاستثمار، وعاملا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.

المورد البشري جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، لهم مهام أو وظيفة محددة مقابل راتب معين، حيث تعرف الموارد البشرية على أنها تستخدم لتنمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة وتكوينهم والرفع من مستوى أدائهم والاهتمام بهم من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية لهم، والسعي لتمكينهم إداريا. (الكلادة، 2011، ص 14، 15).

حيث يعد التمكين العملية التي تسمح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتنمية والرقابة على مهام وظائفهم، أو تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. (خلف السكارنة بلال، 2012، ص 300). فالتمكين يعمل على تقليص التكاليف وزيادة القدرة الإنتاجية وتفويض الصلاحية.

كما يساهم بشكل كبير باستغلال الموارد في المؤسسة، ومنح حرية الأداء لموظفيها وكذا تحفيز العاملين ومشاركة المعلومات بينهم، وهذا ما يمنحهم القدرة على إطلاق قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

ويعد الإبداع عملية نتج منها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

(الداهري صالح حسين، 2018، ص 94، 95).

فهو يزيد من قدرة وفعالية المؤسسة على تقديم أفضل المنتجات وبأحسن جودة، كما أنه يعزز الرضا الوظيفي من خلال الاتصال التنظيمي بين الموظفين مما يسهم في تحقيق أداء إبداعي جيد، ويعد عاملا مهما في بناء المؤسسات، وذلك من خلال انتقال المعرفة بين جميع أعضاء المؤسسة سعيا في تحسين إنتاجيتها وزيادة قدراتها على المنافسة.

فالتمكن يساهم في منح حرية الأداء للأفراد وعليه فإن لم تكن المؤسسة تسير وفق أساسا منح الحرية، فهذا يعيق من عملية الإبداع وتطوير المهارات والقدرات وقتل روح المنافسة مما يؤدي إلى فشل المؤسسة في الوصول لأهدافها

وهذا ما دفع إلى تسليط الضوء على موضوع التمكين الإداري وعلاقة بالإبداع التنظيمي، والكشف عن العلاقة القائمة بينهما، وعليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي: هل للتمكين الإدارية علاقة ارتباطية بالإبداع التنظيمي؟

الفرضية العامة:

للتمكن الإداري علاقة ارتباطية بالإبداع التنظيمي.

2. أهمية الدراسة:

إن موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي له أهمية خاصة لإرتباطه بعدة مواضيع ومن أهمها: الالتزام التنظيمي، أداء القيادة الإدارية، إبداع العاملين، الالتزام الوظيفي والجودة الشاملة وغيرها من المواضيع التي تهتم بنجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية، فهذه المواضيع والمفاهيم لها ارتباط جد وثيق بالموضوع وتكمن الأهمية فيما يلي:

- ضرورة معالجة موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- الإثراء المعرفي وذلك من خلال مساهمة التمكين الإداري في بروز وتحقيق الإبداع التنظيمي.
- رفع مستوى الوعي لدى المسؤولين والمديرين في المؤسسات، لكون التمكين الإداري يبرز كمفهوم للوصول بالعاملين إلى أعلى مستويات الإبداع.
- كون هذا الموضوع الحيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.

- كون الإبداع التنظيمي من أهم سبل تقدم المنظمات وتطورها وزيادة القدرة التنافسية في منظماتهم.

- لأن الموضوع يتعلق بالعمل باعتبار التمكين الإداري والإبداع التنظيمي أداة للإنتاج والتقدم وذلك من أجل الزيادة في المردود.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يتعلق بحثنا بدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي، وهناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع وتتمثل في:

1.3. أسباب ذاتية:

- رغبتنا في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة.
- ميولنا لمثل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وبالتالي محاولة البحث عن أهم ما يفسر هذا التلائم بين الموضوع والتخصص.
- الرغبة والميل لمثل هذا النوع من الدراسات الإدارية كون التمكين صار أهم مقارنة معرفية في الدراسات الاجتماعية والإدارية.
- الميل الشخصي لمعالجة ودراسة مواضيع ومفاهيم حديثة في الفكر الإداري.

2.3. أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وتحكمه في المجال التنظيمي.
- إعطاء نظرة علمية حول موضوع التمكين الإداري وتأثيره على الإبداع التنظيمي، وانعكاس ذلك على المؤسسة.
- أهمية موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق التطور للمؤسسة.
- كون التمكين الإداري والإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الدراسات الإدارية السيكولوجية لذلك من الضروري معرفة نوع العلاقة ونوع التأثير بينهما.

4. أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف هذه الدراسة حول مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسات.
- التعرف على مستويات التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- السعي لمعرفة المفاهيم الحديثة المتعلقة بالتمكين والنظريات التي فسرت موضوع التمكين الإداري.
- الخروج بنتائج حول موضوع الدراسة وذلك من خلال تقديم توصيات واقتراحات حول هذا موضوع.

5. الإطار العام للدراسة:

1.5. التعريف الإجرائي لمفهوم للتمكين الإداري:

هو العملية التي يسمح من خلالها للعاملين في مؤسسة الدهن بالمشاركة في التدريب والتنمية بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى الاستبيان المعد من طرفنا.

2.5. التعريف الإجرائي لمفهوم الإبداع التنظيمي:

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال في مؤسسة الدهن، وذلك من خلال القدرة على الاختراع وإيجاد حلول تؤدي إلى تطوير التنظيم من أجل الوصول إلى مراكز تساهم في تحقيق أمثل للأهداف المشتركة، ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى الاستبيان المعد من طرفنا.

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات المحلية التي تناولت متغير التمكين الإداري:

1. دراسة محمد السعيد جوال (2015) بعنوان التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين شقيه النفسي والهيكلية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استعان الاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (128) مفردة.

وانطلق من أربع فرضيات رئيسية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين شقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي والهيكلية والسلوك الإبداعي) تعري للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وتوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين بالمؤسسة.
- يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العامل بالمؤسسة.

- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين بالمؤسسة.

2. دراسة ساخي بوبكر (2016) بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، دراسة ميدانية على أفراد الحماية المدنية بولاية وهران وهي مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

وهدفت الدراسة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

واعتقد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة مستعينا بالاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (586) مفردة.

وصاغ ثلاث فرضيات رئيسية وهي:

- توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي هو الثقة التنظيمية.

اعتمد في دراسته على أبعاد التمكين المتمثلة في (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير وأبعاد المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل)، وتم تحديد أبعاد المتغير الوسيط الثقة التنظيمية كالاتي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بالإدارة (كفاءتها، الثقة بالإدارة لفاعليتها).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- مستوى التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران منخفضين.
- وجود علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

2.6. الدراسات العربية التي تناولت متغير التمكين الإداري:

1. دراسة أخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة (2009): بعنوان التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وآثار ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمقراطية والوظيفية.

وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي ANOVA والاختبار.

وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون نحو مفهوم التمكين الإداري تعزي لخصائصهم الديمقراطية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوسية.

2 دراسة الأصقه (2010):

التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياضيين.

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفية لمستوى في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياضيين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة بعدد (205) ضابطاً، حيث استخدم الباحث أسلوب الاختيار بالعينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (440)

ضابط من رتبة ملازم حتى رتبة عميد، ولقد توصل الباحث إلى أن هناك إدراك لمستوى التمكين بدرجة مرتفعة، وهناك شعور لدى عينة الدراسة بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بالعمل على إتاحة فرص أكبر لتحسين قدرات العاملين الإبداعية، وتحسين ظروف العمل البيئية والمادية، والاهتمام بمستوى تمكين العاملين.

3. دراسة المبيضين والطرأونة (2011): بعنوان أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة لتحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (391) موظف وموظفة حيث استخدم عينة عشوائية طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة نسبة 3 % وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن هناك سلوك إبداعي للعاملين بالبنوك التجارية بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة.

3.6. الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير التمكين الإداري:

1. دراسة (Karadal and Kilic 2008):

A Study on the role of empowerment in providing organization commitment

بعنوان: دور التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات في إكسار أي بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة على أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما ويوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم.

وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز إدراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

2. دراسة (Aghaei, et al (2013):

Relation snit bet ween employees empower ment with organizational commitment in employees of khorasan razavi sport and youth administration.

بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رزافي إيران.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رزافي بإيران، وكانت على عينة بلغ عددها (52) مدير بإدارة الشباب والرياضة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (112) مدير، ولقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ولقد اعتمدوا على الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث بخصوص التمكين ودرجة الالتزام التنظيمي وقد أوصت على ضرورة تمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي، فمن خلال تمكين الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي يشعرون بمدى أهميتهم كأعضاء في هذه المنظمة وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالمنظمة إلى أرقى المستويات، أيضا يجب إعطاء المديرين القدرة على استخدام التقنيات لزيادة الفعالية والكفاءة والثقة لدى العاملين للمضي قدما.

4.6. الدراسات المحلية التي تناولت متغير الإبداع التنظيمي:

1. دراسة محجوبي أسامة (2016) بعنوان أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية خاصة على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تجد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة، وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS 20,0.

وتوصلت الدراسة إلى لنتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي.

2. دراسة بن علي محمد وآخرون (2017) بعنوان الإبداع في المنتجات وأثره على ترسيخ الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، وسعت الدراسة إلى قياس دور الإبداع التسويقي في عناصر المنتج (مزيج المنتج) في ترسيخ الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، ولتحقيق ذلك تم جمع المعلومات اللازمة عن طريق تصميم الاستبيان، وهذا وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، تم اختيارها من بين زبائن شركة كوندور في الجزائر على مستوى 48 ولاية.

بحيث توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وتمثلت فيما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصورة الذهنية لزبائن كوندور ترجع لخصائصهم الديمقراطية.

- وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الإبداع في المنتجات على درجات تقييم الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور.

5.6. الدراسات العربية التي تناولت متغير الإبداع التنظيمي :

2. دراسة كاظم (2013) بعنوان عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على مراحل الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدربين هيئة التعليم التقني ببغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المفاهيم النظرية لعمليات إدارة المعرفة، ولمراحل الإبداع التنظيمي لعينة البحث، حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية للدراسة والتي شملت (30) مدرس مقسومة على ثلاثة منظمات معرفية في هيئة التعليم التقني بالعراق وهي (الكلية التقنية الإدارية ببغداد) معهد الإدارة بالرصافة ومركز تطوير الملاكات)، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة (تشخيص وتحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة ومعدل عمليات إدارة المعرفة.

والمتغير التابع: القدرات الإبداعية (القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع، ومعدل القدرات الإبداعية).

واستندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم بلوغ مستوى التغيرات المدروسة إلى المستوى المطلوب مع وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة بالقدرات الإبداعية.

2. دراسة العلي (2013) بعنوان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وتكون مجمع الدراسة من مدراء عاملين ورؤساء هيئة المديرين، من ينوب عنهم في منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن والبالغ عددها (400) منظمة، وتكوين عينة الدراسة من (46) فردا نسبته (11,5%) من مدراء عاملين ورؤساء وهيئة المديرين من ينوب

عنهم في هذه المنظمة في الأردن من خلال تشكيل استبانة وزعت على عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يخص الحصة السوقية، ضعف المنظمات في الاهتمام بآلية تحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب وتشارك المعرفة من فئات في الاتجاه الخاطئ والتي قد تتطلب أنواع أخرى من المعرفة، إن واقع بني إدارة المعرفة لدى المنظمات قيد الدراسة والذي يشير إلى وعي المنظمات بأهمية العملية الإدارية التي تستخدم المعرفة كمدخل يعزز الإبداع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة وكذلك يكملها لتحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم النتائج المالية.

3. دراسة حسين (2014) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النسبي، أما مجتمع الدراسة تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، رقابة الجودة والبحث والتطوير والإنتاج)، ثم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع (355) استبانة وتم استرجاع (267) فقط، حيث كان الفاقد (88) كما يتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (255).

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الإبداع التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة.

6.6. الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير لإبداع التنظيمي:

1. دراسة (Leal et al (2013) بعنوان إدارة المعرفة وفعالية نتائج الإبداع دور الحواجز الثقافية

Knowledge Management and the effectiveness of innovation outcomes the role of cultural barriers.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والمخرجات الفعالة لإدارة الإبداع في القطاع الصحي بإسبانيا، بالإضافة إلى التعرف على دور العوائق الثقافية في الأثر على هذه المتغيرات، وتمثلت عينها في (993) مستشفى عام وخاص في إسبانيا، حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات وفقا المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) في التحليل وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في المتغير المستقل: قاعدة المعرفة (تركيز إدارة المعرفة الصريحة والضمنية، ومصادر إدارة المعرفة الداخلية والخارجية) والمتغير التابع (نتائج الإبداع التنظيمي، والمتغير الوسيط (الحواجز الثقافية، حيث أسندت الدراسة على افتراض أن إستراتيجية تركيز إدارة المعرفة وإستراتيجية مصادر إدارة المعرفة تؤثران إيجابيا على قاعدة المعرفة، حيث أن قاعدة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- أن العوائق الثقافية تؤثر بشكل واضح على الأهداف التنظيمية الموضوعية مسبقا.

- وأن الفشل في إزالة العوائق الثقافية يمكن في أن تؤثر على عملية خلق المعرفة.

2. دراسة (Young (2016) بعنوان إدارة المعرفة والإبداع في أداء الشركات لإصلاح السفن بالولايات المتحدة.

Knowledge Management and Innovation on firm performance of united states sniprepair.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة متبادلة بين إدارة المعرفة والإبداع وأداء الشركات وتمثلت عينتها في (69) فرد من العاملين في جمعية إصلاح السفن بفرجينيا وهي منطقة

وسط الأطلسي من الولايات المتحدة إذ تضمنتا (الرئيس التنفيذي، الرؤساء، أو موظفي الموارد البشرية، أو أعضاء في المناصب القيادية للجمعية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات وفقا المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في المتغير المستقل إدارة المعرفة التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع والاستيعاب) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي والمتغير الوسيط أداء الشركات، واستندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أداء الشركات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

زيادة تبادل المعرفة وممارسات الإبداع توفر التغير الاجتماعي الإيجابي لموظفي هذه المنظمات، حيث أن المهارات التي يتعلمونها داخل منظماتهم قابلة للاستخدام على الفور في مساعيهم الشخصية وفي علاقاتهم الأسرية ويمكن نقلها إلى الأفراد الذين يتفاعلون معهم خارج منظماتهم.

7. التعقيب على الدراسات السابقة:

1.7. أوجه الاتفاق والاختلاف:

• أوجه الاتفاق في دراسات التمكين الإداري تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوع التمكين:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة ساني أبو بكر اعتمدها على المنهج الوصفي والاستدلالي ودراسة أخو رشيدة وعبد الحفيظ عقلة اعتمدوا على كل من التحليل الإحصائي الوصفي ومعامل الانحدار وتحليل التباين.

- كما استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

• أوجه الاختلاف في دراسات التمكين الإداري:

- اختلفت الدراسات من حيث الأهداف والنتائج التي توصلت إليها.

• أوجه الاتفاق في دراسات الإبداع التنظيمي:

- تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوع الإبداع التنظيمي.

- اتفقت هذه الدراسات في دراسة الإبداع التنظيمي واعتماده.

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة حسين (2014) التي اعتمدت على المنهج الوصفي النسبي.

• أوجه الاختلاف في دراسات الإبداع التنظيمي:

- اختلفت هذه لدراسات من حيث مجمع الدراسة حيث قامت دراسة محجوبي أسامة في شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنون بورقلة أما دراسة العلي كانت في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

2.7. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشر أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة بعض التنوع في منهج دراستها.

- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بالإبداع التنظيمي وشمولها على عينات متنوعة واستخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي.

3.3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه ان الدراسة الحالية استفادت كثيرا من الجهود للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في اختيار موضوع الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- تحديد أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.

- صياغة المفاهيم بالنسبة لموضوع للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري.
- وتم الاستفادة في بناء الإشكالية على عدة دراسات من بينها دراسة (صالح) ودراسة (ماسلو).
- وتم الاستفادة من دراسة (أخو رشيدة) والمعاني في بناء استبيان للتمكين الإداري.
- والاستفادة من دراسة (بوقادي أحلام) في بناء استبيان الإبداع التنظيمي.
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

التمكين الإداري

تمهيد

1. مفهوم التمكين الإداري.
 2. أهمية التمكين الإداري.
 3. أهداف التمكين الإداري.
 4. مبادئ التمكين الإداري.
 5. خصائص التمكين الإداري.
 6. الخطوات الأساسية للتمكين.
 7. نظريات التمكين الإداري.
 8. أبعاد التمكين الإداري.
 9. نماذج التمكين الإداري.
 10. معوقات التمكين الإداري.
 11. مقترحات لإنجاح عملية التمكين الإداري.
- خلاصة.

تمهيد:

إن ما تشهده المنظمات من تغيرات كبيرة على جميع مستوياتها سواء كانت العامة منها أو الخاصة وفي جميع المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية، السياسية والثقافية من جهة وزيادة مستوى التنافس من جهة أخرى، جعل من أهم ما تسعى إليه المنظمة، للمحافظة على بقائها عبر عدة طرق منها، تعزيز وتطوير مواهب عمالها لكي تصبح المنظمة ذات طابع إبداعي، ويتم كل ذلك عبر التمكين الإداري وأبعاده المتمثلة في كل من (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين وتدريبهم). وذلك للوصول إلى قمة الإبداع التنظيمي، ومنه نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري كمفهوم حديث بأبعاده التنظيمية ومختلف نماذجه ونظرياته.

1. مفهوم التمكين الإداري:

أ. مفهوم التمكين لغة: التمكين في اللغة هو تفعيل من المكان وهو في الأصل إقرار الشيء وتنشئه في مكانه.

التمكين يعني التقوية والتعزيز وهو اسم مشتق من الفعل مكن بمعنى سعى إلى تمكينه، جعله مؤهلاً للنجاح، ويعني مكنه الله من الشيء تمكيناً، أو أمكنه بمعنى استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه. ومن المصادر اللغوية فإن المفهوم مشتق من الكلمة اللاتينية (poter) وتعني أن الإنسان يصبح قادراً أو وفق قاموس وستر فإن الفعل (empower) يفي إعطاء القوة القانونية أو السلطة الرسمية، كما يعني الاستطاعة.

وتبدو القوة (power) بوصفها الكلمة المحورية والمفتاحية في المفهوم، والتي تكسبه معناه ودلالاته.

(سلطات سعد سالم، 2014، ص 17).

ب. مفهوم التمكين اصطلاحاً: إن مفهوم التمكين هو جزء من تغير شامل فقد ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من ق 20، إن أشار (Ivanwich) إلى التمكين بأنه العملية التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، ولذلك فإن (Ivanwich) وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية، ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة، كما أشار وفي مقالهم أن مشكل الماكنة مثلاً يمكن أن يوقف عملية إنتاج هذه الماكنة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل.
(مطلبك الدوري زكريا، 2008، ص 27).

ج. مفهوم التمكين الإداري: ولقد تناوله كتاب الإدارة من مداخل مختلفة على النحو التالي:

- عرفه Boun and Lawler بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس تقييم الأداء.

(طموس إيمان عمر العبد، 2015، ص 15).

- ويعرفه الأفندي أيضا: أن التمكين هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

(بوعزة عبد الرؤوف وقرينة أسماء، 2019، ص 37).

وعرف أيضا موريل ومرديل (Murrel and Meredilh) التمكين بأنه تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم النفسي.

(الزيدانيين محمد مطر، 2006، ص 21).

2. أهمية التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة حديثة تهتم بتوسيع المسؤوليات للعاملين وصلاحياتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وهذا ما يعطي فائدة كبيرة للعاملين وبالمؤسسة ونذكر أهميته فيما يلي:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا الأخير يعبر جوهر التمكين الإداري.
 - يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.
 - يشعر العاملون بحس عال بالملكية وزيادة تمسكهم بالمؤسسة.
 - يحقق الرضا والالتزام الوظيفيين لدى العاملين كما يساهم في زيادة الدافعية لديهم، وزيادة درجة المسؤولية في تصرفاتهم.
 - يعد مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
 - يزيد من المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع العملاء دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للإدارة العامة.
 - تحسين جودة الخدمة من خلال تلبية احتياجات وخدمات العملاء حسب طلباتهم، وقدرة العامل المتمكن على تحديد ومراعاة الاختلافات في رغباتهم حسب طلباتهم.
- (براهيمي أسماء وولد محي الدين سعاد، 2016، ص 7، 8).

وتكمن أهميته أيضا في:

- زيادة صلاحيات ومسؤوليات الأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

- زيادة قدرة الأفراد على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي يواجهونها.
 - جعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.
 - جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- (بنان منير محسن، 2015، ص 350).

3. أهداف التمكين الإداري:

تحتاج المنظمة الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ويكون ذلك في استعداد المدراء والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يضمن تعديل القيم الفردية والتي يجب أن تعني بأهداف التمكين والاهتمام الأكثر بها ومن هنا يمكن ذكر هاته الأهداف في النقاط التالية:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - زيادة الدافعية لتقليل الخطاء وذلك لتحمل الأفراد.
 - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين من أصحاب المصالح.
- (بن كماش راضية، السنة 2020، ص 29، 30).

ويمكن ذكر أهداف أخرى متمثلة في:

- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع.
- تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
- محاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية، تتبع من ذات الأفراد الموظفين.
- توفير العوامل البيئية المرضية والمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين.

- توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة هنا ما يؤدي إلى الحسب ولائهم وانتماؤهم لها.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء.

- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة المالية والفعالية المتزايدة.

(سعد الله كريمة وآخرون، 2018، ص 8، 9).

4. مبادئ التمكين الإداري:

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

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

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

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

د. **Ownership:** يقترح Stirr معادلة للتمكين تتكون من ثلاث حروف سميها (3AS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة + المساءلة = الإنجاز.

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

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

و. نكران الذات: تقوم الإدارة في نفس الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه يخذلهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

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

(قديري أحمد معراج، 2014، ص 22، 23).

5. خصائص التمكين الإداري:

يصنف عدد من الباحثين مثل (اليعقوب 2004، وملحم 2006) التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل ما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المتوسطة التي يهمل لها الموظف.

ويرى الكبيسي بأن التمكين لا يتحقق بالمؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وإن من خصائص تمكين العاملين كما يراها الكبيسي ما يلي:

- أ. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم.
- ب. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديونه.

ج. ثققتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانيتهم، وما لديهم من طاقات ويتأقون بقدراتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، وواجبات ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المشكلات.
 د. قدراتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.
 (السويعي عمر سلطان، 2010، ص 17).

وذكر (LABARDWELL and HOLDEN) أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن أن تجنبها الشركة والعاملين من استخدامها للتمكين.

فعلى صعيد الشركة فإن التمكين يوفر إدراكا أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين وتقليص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقيّة، والتقرب من أفكار الموظفين، وتحسين النوعية، وتحقيق الفوائد وزيادة الإنتاج واستعداد الشركة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.

وعلى صعيد العاملين، فقد سجلت الإيجابيات المتمثلة بزيادة رضا العاملين، وزيادة التحكم في العمل وتقديره، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.
 (أبويكر سالم، 2014، ص 13).

6. خطوات الأساسية للتمكين الإداري:

يعتقد علماء الإدارة أن التمكين الإداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فإن إدارة المنظمة تحتاج إلى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى أن يتم التنفيذ تدريجيا وعلى عدة مراحل، ومن وجهة نظر (مزعل) فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة وهي على النحو الآتي:

أ. يبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيما تبدو مهارات العاملين على نحو محدودة وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنيا.

ب. يؤدي فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

ج. تنص على منح العاملين الذين تثبت لديهم المهارة والقدرة، الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقا.

د. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات المودة وفرق المهام الخاصة، وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

هـ. وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

(الكيلاني أحمد وآخرون، 2018، ص 16).

7. نظريات المفسرة للتمكين الإداري:

لقد بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف تلبية رغبات الإنسان وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

أ. دراسة هو ثرون وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ب. نظرية الحاجات لماسلو: إذا اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

ج. نظرية x وy: حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلف موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما y فيمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز، فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبشرين ومشاركين وفاعلين ولديهم شعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

د. الشخصية البالغة لدى كريس وأرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكن أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، بل يجب توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

هـ. نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والسياق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

و. النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم الشرع.
(بن شعبان وهيبه، 2017، ص 22-24).

ز. نظرية Z: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعة والتركيز على عمل الفريق.

ح. الجودة الشاملة: والتي تعني تحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.
(صقر عبلة، 2017، ص 26).

8. أبعاد التمكين الإداري:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

أ. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المشتريات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ب. فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها، ويؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر

على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ج. التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

د. الاتصال الفاعل: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وأشار Quinnard Spreitzer إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين وترى Speitzer بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء، وتصنيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات والاتجاه الاستراتيجي والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكف والإنتاجية والجودة).

أما التدفق الصاعد للمعلومات فيمثل اتجاهين (اتجاه العاملين، وأفكار التحسين).

هـ. التحفيز: إن برنامج التمكين سيعقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوامل المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم.

(جواد محسن راضي، 2015، ص 64، 65).

إذ هناك أبعاد أخرى متمثلة في كل من:

– القوة (power): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

– الالتزام (commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات من مصادر الالتزام الأفراد لأسلوب محدد التمكين.

– الثقافة (culture): بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة الأدوار أو التحكم.
(الصريرة أكثر عند المجيد وقتاص صالح بشير صالح، 2013، ص 23، 24).

9. نماذج التمكين الإداري:

أ. نموذج (Conges and konungo): ويهتم هذا النموذج على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين ممثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على التفويض.

الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح بدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للقياس كعملية إدارية.

– الخطوة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويجب على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت لذلك الشعور روتيني الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

– الخطوة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

– الخطوة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر كالمكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي.

– الخطوة الرابعة: نتيجة استقبال المرؤوسين للمعلومات يشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

- **الخطوة الخامسة:** يمكن في هذه المرحلة الاستدلال على التمكين من خلال التغيير في السلوك وذلك بظهور مؤشرات كالمبادأة من طرف المرؤوسين لإنجاز الأهداف والمهام المعطاة.

ب. نموذج توماس وفلتهاوس (1990 thomas and velthouse):

وقد قدم توماس وفلتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه conger and konungo عن طريق تبني نموذج للتمكين المعرفي *conginitave emporemment* وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وارتباطها مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة وقد حدد الكاتبات أربعة أبعاد هي:

- **التأثير الحسي (the effect of sensory):** ويقصد به المدى الذي يتأثر به سلوك الفرد في

بيئة عمله واعتقاده بالتأثير في عمل الآخرين وقرارات لتمكين أن تتخذ على كل المستويات.

- **الكفاءة (Conpetence):** وهي مدى قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه

بالمحاولة.

- **إعطاء معنى للعمل (Meoning Fulmers):** إن إعطاء معنى للعمل يشمل مقارنة بين

متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد حيث أن اعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له يشعره بأنه يؤدي رسالة غرض نبيل.

- **الاختيار (Choice):** يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له،

وأدائها بطريقة تبدو ملائمة له وها ما يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، وقادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ج. نموذج (Spector): الذي يأخذ التمكين على أنه عملية تدريجية ويقوم هذا النموذج على

قاعدة التولي والتخلي، حيث التخلي يتم من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الاستراتيجية لعمل المؤسسة، ويتطلب أن تكون المؤسسة صارمة حيال تحديد الأهداف واختصاصات العاملين والتخلي ويقصد به تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال وذلك في مستوى التفاصيل ويقدم هذا النموذج عدة أشكال للمؤسسات منها المؤسسة الأفقية التي تقل فيها المستويات الإدارية، ويوفر قد المرونة، ومؤسسة الرقابة التي تبتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبا على طريقة العمل والمؤسسات

الفوضوية، هي عكس مؤسسة الرقابة، والمؤسسة الاتكالية التي تتسم بالخضوع حيث يقوم العامل بعمله دون التفكير في أية نتيجة لمسار عمله.

وقد ركز Congo and konungo على عملية التحفيز الفردي وذلك عبر خمس خطوات يعتبرها أساسية للوصول إلى التمكين وتتمحور في مجملها حول تحسين شعور الفرد بالمقدرة الذاتية لإنجاز وتحقيق الأهداف، أما نموذج Velthouse and thoms المعرفي يركز على محفزات السلوك لدى العامل في بيئة العمل.

أما نموذج Spector قد قسم المؤسسة إلى عدة أشكال حيث ركز على صرامة تحديد الأهداف، فيجب دراسة بيئة المؤسسة قبل تنفيذ التمكين وتحقيق قدر من التكيف لدى العاملين مع بيئة المؤسسة كما أنه يحقق الرضا النفسي للعامل.
(بوقادي أحلام، 2018، ص 44-47).

10. معوقات التمكين الإداري:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحيز.
- تفضل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- عدم الثقة الإدارية.

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

أما fourester فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.

- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم

اختلاف ظروف كل منظمة.

- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

(خلفة سارة وعيساوي فلة، 2018، ص 363، 364).

11. مقترحات لإنجاح عملية التمكين الإداري:

حيث وردت عدة عوامل وإجراءات لتحقيق الصعوبات والمعوقات وإنجاح تطبيق التمكين الإداري

ومنها:

- مساعدة العاملين على التسديد في العمل.

- منح العاملين حرية التصرف في أداء وإدارة أعمالهم وتتم محاسبتهم على النتائج، ويسمح لهم

سيطرة أكبر على أعمالهم.

- تزويدهم بنتائج نجاح أعمالهم والسماح لهم بملاحظة نجاحهم من قبل زملاءهم في العمل.

- استخدام التعزيز الاجتماعي والإقناع، وإعطاء حواجز ومكافآت، والتشجيع والتغذية الراجعة،

وزيادة الثقة وإثبات الذات.

- منحهم دعم عاطفي، والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

(جواد صفاء، 2012، ص 86).

خلاصة:

يتبين مما تقدم معنا هنا أن للتمكين قيمة كبيرة في نظريات التربية الحديثة، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، معنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بكل من الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري لدى مديري المؤسسات، كما تم التطرق خلال موضوعنا إلى أهميته كإستراتيجية أساسية للمورد البشري وكذلك أبعاده، فالتمكين الإداري كمفهوم إداري حديث يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة إلى مستويات عالية من الثقة والإبداع، لأن جوهر التمكين يتمحور إعطاء المرؤوسين ومنحهم الحرية في أداء العمل.

الفصل الثالث

الإبداع التنظيمي

تمهيد.

1. مفهوم الإبداع التنظيمي
2. خصائص الإبداع التنظيمي
3. أهمية الإبداع التنظيمي
4. أنواع الإبداع التنظيمي
5. مراحل الإبداع التنظيمي
6. نماذج الإبداع التنظيمي
7. معوقات الإبداع التنظيمي
8. طرق قياس الإبداع التنظيمي

خلاصة.

تمهيد:

سننطلق في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، ثم ذكر خصائصه، أهميته، أنواعه ومراحله، ثم بعد ذلك سننطلق إلى نماذج الإبداع التنظيمي، ثم سنذكر معوقاته، وصولاً إلى طرق قياسه.

1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

لقد عرفه (EISNER, 2007, P447) بأنه الإتيان بمعرفة جديدة تمكن المنظمة من إيجاد منتجات وخدمات جديدة.

أما (JOHNS, 2005, P538) بأنه عملية تطوير وتدقيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

2. خصائص الإبداع التنظيمي:

الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى، الأفراد، الجماعات، والمنظمات وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية، الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية

وقد قام (DRUCKER) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى للإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (THE DO'S)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (THE DONT'S) والأشياء التي يجب على المنظمة القيام بها هي:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلى أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم ويجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.

- فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وأخر إدراك حسي فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرص ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

- ولكي يكون الإبداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة

يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت وكذا محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

(أميرة، محمد لمين، 2020، ص 13، 24).

3. أهمية الإبداع التنظيمي:

يمكن إبراز أهمية الإبداع التنظيمي والذي تسعى مختلف المنظمات إلى الوصول إليه من أجل تحقيق المواءمة والتكيف مع مختلف التطورات البيئية المختلفة وأن أهمية الإبداع التنظيمي تتمثل في:

- يزيد من فعالية وقدرة المنظمة على تقديم أفضل أنواع المنتجات إلى الزبائن وبالطريقة التي تفوق توقعاتهم واحتياجاتهم.
- يسهل التفاهم المتبادل بين الموظفين ويشجع الروح المعنوية للوظيفة ويعزز الرضا الوظيفي من خلال الاتصال التنظيمي فيما بينهم الأمر الذي يسهم في تحقيق أداء إبداعي جيد.
- يسهم في بناء المنظمات المتعلمة وانتقال المعرفة بين جميع أعضاء المنظمة وبشكل متبادل ليصبح منظمة خلاقه تشجع الأعضاء الذين يقدم تفكيراً جديداً يسهم في تعزيز صورة شركة فضلاً عن الحصول على المواهب الثمينة.
- تقليل تكاليف الإنتاج والتصنيع من خلال اعتماد مفهوم الإبداع في مختلف العمليات التنظيمية والإنتاجية.
- يمثل احد الأدوات التنافسية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التنافس وعلى المدى البعيد.

(إيمان وعمر وإسماعيل، ص132).

- لذا فهناك اتفاق بين المفكرين والباحثين في حقل السلوك التنظيمي على أهمية الإبداع لاتصاله بالقدرة التنافسية والفاعلية التنظيمية، إذ أشار (Barile & Garud, 2009, p 207) إن الإبداع مصدراً مهماً للنمو بالنسبة للمنظمات كما أن بقاءه والاحتفاظ به ليس بالأمر الهين، لذلك يجب على المنظمات القيام بتوليد الأفكار الجديدة وربطها مع فرص الأعمال. ويمكن القول إن أهمية الإبداع تكمن في تحسين خدمة المستهلكين، تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة قدراتها على المنافسة (Schemerhom et al, 1997, p 410) بالإضافة إلى أنها عملية حضارية تسهم في بناء المنظمات

ورفاهيتها وتضيف قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها وتمتد إلى وظائف وأنشطة وعمليات المنظمة Kill, (Rubalcaba & Gallego, Iaijls, 2010, p 24, 25) يخلص الباحث ما تقدم إن الإبداع حاجة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المعاصرة نظرا للتحديات المتزايدة التي تعرض إليها، مثل ظاهرة العولمة، المنافسة الشديدة، سرعة التغير البيئي، التغير السريع في أذواق المستهلكين وغيرها.

4. أنواع الإبداع التنظيمي:

يختلف الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعض أمثال (Taylor) الإبداع إلى خمسة أنواع حسب الشكل وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة.

(الصيرفي، 2003، ص14).

1.4. الإبداع التعبيري:

ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها الشخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2.4. الإبداع الفني:

وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

3.4. الإبداع المركب:

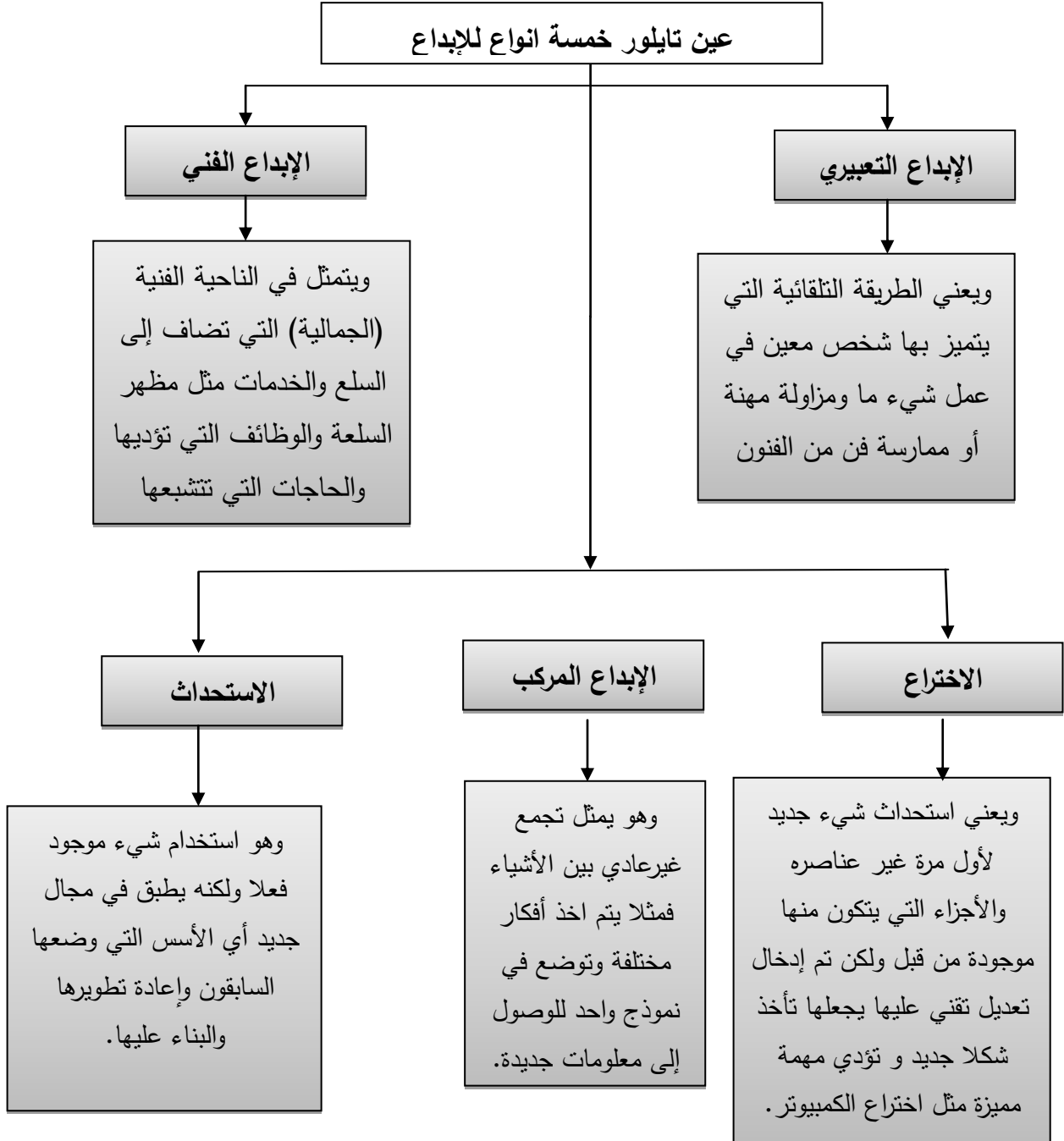
وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء؛ مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

4.4. الاختراع:

وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مره، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

4.4. الإبداع الاستحدثي:

ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء، موجود على ارض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.



الشكل رقم 01: يوضح أنواع الإبداع من وجهة نظر عين تايلور

المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص55.

في حين صنف (BROCKMAN & MORGAN, 1999, P398) الإبداع إلى صنفين:

أ. الإبداع التقني:

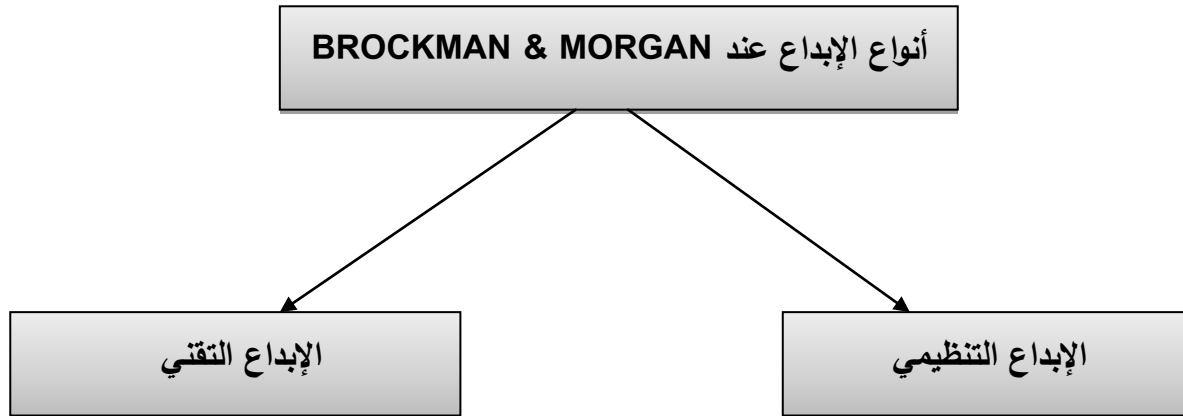
ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل.

ب. الإبداع التنظيمي:

وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

- ولا يقتصر تطبيق وعمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة أو حقوق دون غيرها، بل يمكن تطبيق وتوظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة، وفي ما يلي موجز لبعض المجالات التي يمكن أن يطبق ويستخدم فيها الإبداع التنظيمي.
- يستخدم في مجال المنتجات والخدمات الجديدة: حيث يكون ناتج من خلال استغلال التكنولوجيا الجديدة، أو أن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمات الجديدة عن طريق إدخال إضافات وتحسينات الجديدة على منتج أو خدمات موجودة أو متداولة.
- طرق وأساليب إنتاج جديدة: حيث يكون الهدف منها إرضاء الزبائن والعملاء، وقد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيقات عملية جديدة: والتي يتم من خلالها ضمان أو كسب الوقت والجهد لخدمة الزبائن والعملاء.

- طرق وأساليب جديدة في إجراءات تسليم وإيصال الخدمات والمنتجات للمستهلكين.
 - طرق وأساليب ووسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتجات أو الخدمات.
 - وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- (لطي خصوانة، 2011، ص 54، 55 ن56).



الشكل رقم 02: يوضح أنواع الإبداع من وجهة نظر بروكمان ومورفان
إعداد الطالبة الورعادي ياسمين

5. مراحل الإبداع التنظيمي:

توجد هناك العديد من المراحل التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الوصول إلى تبني مفهوم الإبداع التنظيمي ومن أهم تلك المراحل التي أشار إليها (muzzio & junnior, 2018, p 926) فقد تطرق إلى أن هناك ثلاثة مراحل تمر بها عملية الإبداع التنظيمي وهي:

1.5. مرحلة توليد الأفكار: والتي دائما ما يستخدم فيها أسلوب القيادة التحويلية أو أسلوب القيادة المتعاملة.

2.5. مرحلة ترويج الأفكار: المرحلة التي يتم فيها طرح الحلول والآراء التي سوف يتم تنفيذها في المرحلة اللاحقة.

3.5. مرحلة تنفيذ الأفكار: تعد المرحلة النهائية والتي يتم من خلالها تقييم نتائج الأداء المحققة.

ووفقا لدراسة القحطاني 2016؛ والغالبى 2011؛ وجلدة وعبوي 2006، فإن مراحل الإبداع التنظيمي تتمثل في التالي:

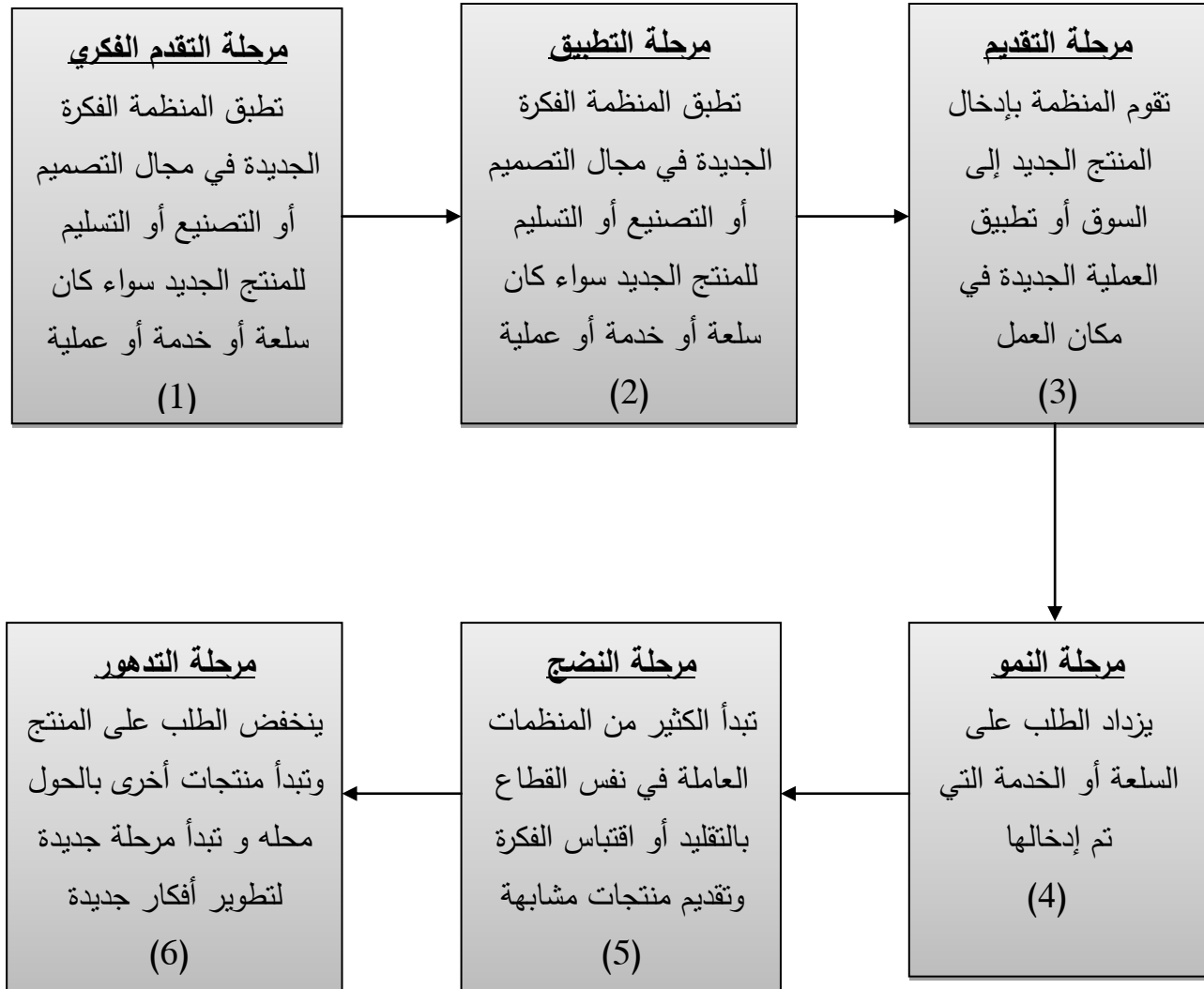
- أ. مرحلة الاهتمام: تعني أن عملية الإبداع تبدأ من الشعور بحاجة أو رغبة بموضوع معين.
- ب. مرحلة الإعداد: تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع، و يطلق عليها مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة.

ج. **مرحلة الاحتضان أو الاختمار:** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة.

د. **مرحلة الإلهام:** تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذا يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي لا يمر بها المبدعون.

هـ. **مرحلة التحقق:** تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث أن التبصر يعني دور الحدس في الهام ومضة الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق إلا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

(محمد حمزة حسن الصفدي، ص46).



الشكل (3): مخطط يوضح مراحل عملية الإبداع

المصدر: العامري والغالبى، 2007، ص 409.

وبعد استعراضنا لمراحل الإبداع عند بعض الباحثين نجد إن العديد من الأدبيات تتفق على تحديد أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي:

● الإعداد:

أي تكون فكرة عامة إجمالية عن المشكلة ومعالجة التصورات والارتباطات بطريقة حرة شبه عشوائية كما لو كان الباحث يلعب بالأفكار كما يلعب المصور بالخطوط والألوان وقد تؤدي هذه المحاولات إلى بزوغ الحل دفعة واحدة في صورة استبصار أو الهام.

• الكمون:

حيث يواصل الذهن مجهوده نحو الحل ولكن بطريقة صامتة لاشعورية، وقد تكون فترة الكمون قصيرة أو طويلة.

• الاستبصار أو الإلهام:

حيث يدرك الشخص فجأة طريقة حل المشكلة، وتتفاوت صفة الفجائية في درجة شدتها تبعاً لطول مرحلة الكمون ودرجة الاختلاف بين البناء السابق للمشكلة والصورة التي يكون عليها البناء الجديد بعد إعادته وتعديله.

• التحقق:

ولا يتحتم أن يكون الحل الذي بزغت صورته في المرحلة السابقة هو الحل الصحيح فلا بد من استكمال صياغته واختباره للتأكد من صحته، بحيث تعرض الفكرة على المجتمع بوسائل عدة ويجب على المبدع أن يتوقف ليرى رد فعل المختصين إزاء فكرته.
(د. قريفة أسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، ص49).

6. نماذج الإبداع التنظيمي:

انطلاقاً من تزايد الاهتمام ب الإبداع التنظيمي في الوقت المعاصر وزيادة انتشار تعليمة على مختلف الأصعدة العالمية قام عدد من المفكرين والعلماء والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفها وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض النماذج الإبداع التنظيمي.

1.6. نموذج (MARCH & SIMON 1958):

فسر هذا النموذج إبداع تنظيمي كما بينها (الصريرة، 2003، ص203) من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء وهي تقع بينما تقوم به المنظمة فعلاً وما يفترض أن تقوم به وتعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة الأداء، وعدم رخاء، وبحث، ووعي وبدائل ثم يأتي الإبداع ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة كالتغيرات البيئية الخارجية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتسويقية أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالمية.

2.6. نموذج (BURNES & STALKER 1961):

يعتقد رواد هذا النموذج كما أشار (الصرايره، 2003، ص203) بان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدر اكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي تعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لان ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

(عاكف لطفي خصوانة، ص 50، 53).

3.6. نموذج والاس (WALLACE) الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:

- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.
- **مرحلة الإعداد:** جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- **مرحلة الاحتضان:** التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث مرحلة توليد الحلول الممكنة أي حل للمشكلة عن طريق الحدس والبديهة.
- **مرحلة البزوغ:** الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة تركيب الأفكار بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

- **مرحلة التحقق:** تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقيق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها.

4.6. نموذج ويست (WEST): الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:**
تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ومن ثم فان التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة أو حين تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلب أساسيا لاستثمار وبقاء المؤسسة.

• مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل مشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من

خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد الأفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

• **مرحلة التطبيق:**

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

• **مرحلة الثبات:**

وهي مرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أول فكرة إبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

(عائشة سمسوم، ص55).

7. معوقات الإبداع التنظيمي:

وقد تمثلت هذه المعوقات فيما يلي:

- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة ومقاومة التغيير.
- الخوف والقلق من إخفاق الأفكار الجديدة.
- عدم تطبيق الديمقراطية في التعاون مع الأفكار الجديدة.
- ضعف تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
- المناخ التنظيمي الغير صحي.
- نقص المعلومات وعدم استغلال الفرد لقدراته، السخرية والاستهزاء وعدم تقدير العمل.
- عدم وجود المرونة وإتباع الروتين.
- الضجيج وعدم توفر المكان المناسب والازدحام هو عدم تأييد الأصدقاء وعدم توفير الدعم المادي.

(حسين، 2010، لا توجد صفحة).

1.7 معوقات السلوك الإبداعي العاملين في المؤسسة:

أ. **معوقات إدراكية:**

وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقه أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

ب. معوقات وجدانية وشخصية:

والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخط أو الجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج. معوقات ثقافية أو اجتماعية:

وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدبهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

(سليم بطرس جلده، ص 47).

2.7 المعوقات الذاتية الشخصية والدافعية:

تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته التي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة كعدم الثقة في الناس وعدم الميل للمخاطرة والخوف أو القلق الذي يقيد ويمنعه من السعي وراء الجديد إما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشر هما يقوم به من عمل وتدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من المعلومات والمهارات في المجال الذي يبحث فيه والتي تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور أو ضعف ومن ثم التفكير في الحل والتعبير عنه.

3.7 المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا الفردي أو الجماعي كم أنها تحول دون تنمية وتعزيز قدرات والمهارات الإبداعية.

(سعود بن محمد العريفي، لا توجد صفحة).

4.7 المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة الخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية.

5.7 المعوقات التنظيمية:

وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة الأنظمة والقوانين والتعليمات...الخ،

كما توجد المعوقات التنظيمية أخرى لإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة حيث يتردد الكثير ومن القادة والمدير ينفي التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
 - الأحكام السابقة حيث تبنى للأحكام السابقة أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخر ينقب ولواقع ساكن غير متحرك.
 - الجمود والكسل أن التحديد بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد وان التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام وفي حال عدم وجود دافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.
 - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة فقد يمتلك الكافرون الحماس للإبداع ولكن قدراتهم على التعامل معهم حدود إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- (حسين حريم، ص309، 312).

8. طرق قياس الإبداع التنظيمي:

تستند مقاييس الإبداع اليوم على النموذج القديم للاقتصاد الصناعي حيث كان ينظر إلى الإبداع على أنه خطي تبعاً لأحداث الأساسية، التطوير، النماذج، الإنتاج التحرير يفي ما تتسارع النقاشات الحالية حول ما إذا كان التعريف آخر قد أنشئ خصيصاً للخدمات جاء دليل (OECD1963) Frascati manual لقياس الإبداع من خلال أنشطة البحث والتطوير وركز Oslo (OECD1962) manual على النموذج تفاعلي للإبداع وجعل المحاولة الأولية للقياس خاصة بأنشطة الإبداع في الخدمات.

لكن تبقى مؤشرات القياس غير فعالة بالرغم من تعددها فمعظم الدراسات اعتمدت في عمليه

القياس على مؤشرين رئيسيين هما:

1.8 مدخلات الإبداع:

ليس من السهل على مؤسسات الخدمات تحديد وتعريف القاعدة المنهجية في غياب عملية البحث والتطوير والعديد من البرامج الاستثمار في الإبداع لا تعتبر مبادرات البحث والتطوير إلا أنه يعتبر واحد من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الإبداع .
(Godin, 1968, UNESCO, 1963, OECD, 2009)

هذه البيانات لا تقدم صوره كاملة للإبداع ولا تعتبر أكثر المؤشرات موثوقية أو أسهلها لتفسيرها كما أكد (Baldwin، 1997) بان البحث والتطوير ليس ضروريا ولا شرطا كاف للإبداع.

أنشطة البحث والتطوير:

تعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة وتطوير منتجاتها وعملياتها بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج القائم وابتكار منتجات جديدة أو مداخلات وبدائل إنتاج جديدة حيث تندرج أهداف نشاط البحث والتطوير أساسا في:

- إبداع منتجات جديدة لتلبية رغبات العملاء.
- كسب رضا العمل والحفاظ على الميزة التنافسية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن العميل.
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة.

خرجات الإبداع:

جزء من التحدي المتمثل في قياس المخرجات الإبداعية يتعلق بصعوبة الاتفاق على تعريف عام ومحدد ويمكن تتبع أول محاولة قياس ناتج الإبداع إلى الثمانينات حيث أجريت سبع دراسات استقصائية لقياس الإبداع (Crespi & Peirano، 2007؛ Arundel & Smith، 2013) هذه المبادرات مهدت الطريق للطبعة الأولى من دليل أوسلو في عام 1992 وتوحيد الجهود لإنشاء استبيان موحد للإبداع (Oslo-CIS). (CIS) ركز على المنظور الجزئي لعملية الإبداع وقد استكملت هذه الجهود بالإطار الذي قدمه دليل أوسلو حاليا المرجع الرئيسي الذي يركز بشكل رئيسي على قياس

نتائج الإبداع مثل المنتجات أو العمليات الجديدة تحسين المنتج أو براءة اختراع في المؤسسة (OECD، EUROSTART/2015) أحد هذه المؤشرات ندرجها كما يلي:

2.8 براءة الاختراع:

يؤكد (De Rassenfosse et al, 2013) بأنه مجرد حساب عدد براءات الاختراع أو إجمالي عدد براءات الاختراع للمؤسسة المودعة في مكتب براءات الاختراع العالمية يمكن استخدامه كمقياس بديل للنشاط الإبداعي للمؤسسة (فرح، ص17، 18).

خلاصة:

إنه لمن المفيد النظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير فيه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر لديه خصائص الإبداع التنظيمي ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه وتبقيه ثابتا لدى أفرادها، وبعد التطرق إلى الجوانب النظرية سنسلط الضوء على الجانب التطبيقي بعرض كل خطواته.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. منهج الدراسة
3. حدود الدراسة
4. مجتمع الدراسة
5. عينة الدراسة
6. أدوات الدراسة
7. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة، وفي هذا الفصل سنتناول كل من منهجية الدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى كل من الدراسة الاستطلاعية، ثم منهج الدراسة وحدود الدراسة الزمنية والمكانية وذكر مجتمع الدراسة والعينة، وعرض أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة وكل هذه الإجراءات تساعد للوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة عن كتب، وتساعد على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة، والكشف عن خصائص مجتمع الدراسة، وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

والهدف من خلال إجراءنا للدراسة الاستطلاعية هو التعرف على ميدان الدراسة لتحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة استطلاعية (تصور مقترح) في شركة توزيع الغاز والكهرباء بالبويرة.

2. منهج الدراسة:

بما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف ظاهرة والسعي إلى فهم ظاهرة التمكين الإداري وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل شركة توزيع الغاز والكهرباء بالبويرة وحتى يتمكن من دراسة هذه الظاهرة وتحليلها نقوم بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسعى إلى الوصف الدقيق، ويهتم ببيان العلاقة بين المتغيرين أو أكثر.

3. حدود الدراسة:(تصور مقترح)

الحد المكاني: شركة توزيع الغاز والكهرباء بولاية البويرة.
الحد الزمني: قمنا بإجراء الدراسة خلال 25 يوم.

4. مجتمع الدراسة:

هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث.

وفي هذه الدراسة يحدد كل عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء بولاية البويرة البالغ عددهم 63 عامل.

5. عينة الدراسة:

هي مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون لمجتمع البحث وتكون العينة التي يتم اختيارها تعتمد على معايير دقيقة وعلمية.

ويختار فيها الباحث العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي تقوم بها.
(ذوقان عبيدات وآخرون، 1996، ص 113).

6. أدوات الدراسة:

هي الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، والتي تساعد في الدراسة وتحليل مشكلة البحث، وبعد ذلك يتم التوصل إلى نتائج:

1.6. الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو يجرى تسليمها باليد، تمهيداً للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها.
(فوزي عبد المالك العكش، 1986، ص 210).

2.6. المقابلة: تعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع أفراد آخرين بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.
(لنيتودور كايوف، 1979، ص 171).

7. أساليب المعالجة الإحصائية:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لذا استعملنا معامل الارتباط بيرسون *personne* لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة بينهما.

خاتمة

نستنتج في الأخير أن للتمكين الإداري أهمية كبيرة في سير المؤسسة، فهو يساهم في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته وتشجيعه على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة، كما يعمل على زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات فهو يشعر العاملين بحس عال بالملكية وزيادة تمسكهم بالمؤسسة، حيث أنه يعدّ عامل أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة حيث أن هذا الأخير له دور جدّ مهم في الزيادة من فعالية وقدرة المنظمة على تقديم أفضل النتائج، فهو يعمل على تشجيع الموظفين وغرس فيهم روح المبادرة والروح المعنوية، وهذا كله يساهم في تطور المؤسسة ورفقيها، وهذا عن طريق توظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة، والذي يهدف إلى إرضاء الزبائن والعملاء وعليه فإننا نشبع أن كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي يعملان على تطور المؤسسة ورفقيها وسيرها نحو الطريق الصحيح.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

الكتب:

1. الدهري صالح حسن، 2008، سيكولوجية حرية الإبداع والشخصية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. الدوري زكريا مطلق، 2008، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة – عمان.
3. العامري، مهدي محسن والغربي طاهر محسن منصور، 2007، (الإدارة والأعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
4. بلباي فاطمة الزهرة، 2018، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية للمديرية الفرعية للتكوين المستخدمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
5. حسين الحريم، 2010، العقبات أمام الإبداع التنظيمي، دار الحميد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. حسين حريم، 2010، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار حامد للنشر.
7. خلف السكارنة بلال، 2019، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثالثة، عمان.
8. ذوقان عبيدات وآخرون، 1996، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
9. سلطان سعد سالم، 2014، تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
10. سليم بطرس، جلدة زيد منير عيوي، 2006، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. عاكف لطفى، 2011، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.
12. فوزي عبد الله العكش، 1986، البحث العلمي، المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، الإمارات العربية، المتحدة.

المذكرات والرسائل:

1. أبو بكر بوسالم، 2014، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، جامعة أبي بكر بلقايد.
2. الزايد أنيين محمد مطر، 2006، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمياد الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، لجامعة مؤتة.
3. السويبي عمر سلطان، 2010، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة مؤتة.
4. العبد طموس إيمان عمر، 2015، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزهر - غزة.
5. الصفدي محمد حمزة وعلي زكريا فرحان القرعان، 2019، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن جمعة ال البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
6. أكثر عبد المجيد الصرايرة وصالح بشير صالح فياض، 2013، التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير تخصص في إدارة العمال، الأردن.
7. الكيلاني أحمد وآخرون، 2018، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي.
8. بن كماش راضية، 2020، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي بجامعة محمد بوضياف، المسيلة.

9. بوقادي أحلام، 2018، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
10. سعد الله كريمة وآخرون، 2018، أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
11. سعود بن محمد العرفي، 2006، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على درجة واحدة التطور الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
12. شعبان فرح، داني الكبير أمعاشو، 2020، التحسين المستمر والإبداع بين الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية.
13. قدرتي أحمد معراج، 2014، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
14. عمر إيمان موفق وسيف محمد والعيساوي، هادي مروان أحمد، 2020، دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة بصناعة الأدوية في سامراء.

المجالات:

1. براهيمي أسماء وأ. ولد محي الدين سعاد، 2016، الإبداع والتمكين الإداري، نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامعة في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
2. بنان منير محسن، 2015، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 3/4، ع 41.
3. بن شعبان وهيب، 2017، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لك نسجة الصناعة والتقنية - المسيلة.

- 4.د. جواد صفاء، 2012، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المنصور.
- 5.م. د. جواد محسن راضي، 2015، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة.
- 6.بوراد أميرة، مراكشي محمد لمين، 2020، دور الرأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كهربائية فرع مجمع سونلغاز، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 8، العدد 3، والاقتصاد مجلة القادسية بجامعة القادسية.
- 7.أ. م خلفه سارة وأ. م عيساوي فلة، 2018، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمة العمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة سطيف 2، الجزائر.
- 8.خوين سندس رضوي، 2017، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50.
- 9.د. سمبوم عائشة، 2016، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01.
- 10.صقر عبلة، 2017، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس، ورقة.
- 11.د. قريفة أسماء ود. بوعزة عبد الرؤوف، 2019، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج.

المراجع بالأجنبية:

1. Eisner (2007), Stratégic management mcgra, hill newyork-B-Journal.
2. Grayjohns & Alon M. Saisi (2005), organisationnel behavior, persomprenetic hall toronto.
3. MUZZIO, Henrique & Junior Fernando, (2018), organisation créativité management, discussion éléments, Universiade fédéral de pernambico Centro de ciências souciais aplicadas, departemente de ciencias. Administratives, Recife, me, brasil.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
تخصص علم النفس العمل والتنظيم
الملحق 01 استبيان التمكين الإداري

سيدي المحترم:

في إطار إنجازنا لمذكرة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، حول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة بشركة الغاز والكهرباء بولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، وذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلات هذه الاستمارة، ونعدكم أن إجابتم تبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية ولك من جزيل الشكر.

استبيان

إشراف الأستاذ:

- بولبداوي علي

الطلبة:

- لزرقي شيماء

- شريق نسرين

- الورعادي ياسمين

الملاحق:

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

25 فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكبر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

4. أقدمية العمل:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

السنة الجامعية: 2022/2021

الملاحق:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التمكين الإداري	الرقم
					ثقة المنظمة في قدرة العاملين على إنجاز العمل.	01
					عدم ممارسة السلطات المفوضة.	02
					توفير المرونة المناسبة للتصرف في العمل.	03
					تقديم الجهود المبذولة.	04
					اعتماد معيار الكفاءة في الترقية.	05
					المشاركة في اتخاذ القرار.	06
					سهولة تبادل المعلومات بين العمال خاصة حول مشكلات العمل.	07
					تسهيل المنظمة الحصول على مختلف البيانات والمعلومات وامتلاك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال.	08
					توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	09

المحق 02: استبيان الإبداع التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإبداع التنظيمي	الرقم
					امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الإقناع.	10
					السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات	11
					تمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة.	12
					اهتمام العاملين بتنمية السلوك الإبداعي وذلك بالاستفادة من تجارب الآخرين.	13
					استعداد العاملين لتكيف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات.	14