



قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علوم اجتماعية- علم النفس

عنوان الأطروحة:

التّمكن النّفسيّ وعلاقته بالإبداع الإداريّ والتّطوير التّظيميّ لدى الموظفين الإداريين بسونلغاز ولاية برج بوعريريج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

إشراف:

- بن حميدة أمال

- أ. د عادل قايد

المشرف المساعد

- د. علي بولبداوي

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	المنصب
أ.د/ عبد النور أرزقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
أ.د/ عادل قايد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مشرفا ومقررا
د/ علي بولبداوي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	مشرفا مساعدا
أ.د/ زوينة حلوان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
د/ عادل لحميدي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
أ.د/ كمال صدقاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	عضوا مناقشا
د/ علي لفقير	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 م - 2025 م.

قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علوم اجتماعية- علم النفس

عنوان الأطروحة:

التّمكن النّفسيّ وعلاقته بالإبداع الإداريّ والتّطوير التّظيميّ لدى الموظفين الإداريين بسونلغاز ولاية برج بوعريريج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبة:

إشراف:

- بن حميدة أمال

- أ. د عادل قايد

المشرف المساعد

- د. علي بولبداوي

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	المنصب
أ.د/ عبد النور أرزقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
أ.د/ عادل قايد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مشرفا ومقررا
د/ علي بولبداوي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	مشرفا مساعدا
أ.د/ زوينة حلوان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
د/ عادل لحميدي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
أ.د/ كمال صدقاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	عضوا مناقشا
د/ علي لفقير	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 م - 2025 م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

"أتقدم بخالص الشكر والتقدير لله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث."

"أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "قائد عادل" على توجيهاته ودعمه المستمر

خلال فترة إعداد البحث."

"وكذلك الأستاذ الطيب والكريم "علي بولبداوي" على مساعدته في الإشراف وعلى

جل تدخلاته العلمية ونصائحه الجلية "

"أعبر عن خالص امتناني وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين

وملاحظاتهم القيمة."

"أتوجه بالشكر إلى عائلتي وأصدقائي الذين كانوا لي خير سند وعون خلال هذه

الرحلة."

"لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر لجميع من أسهم في إنجاز هذا البحث، سواء بشكل

مباشر أو غير مباشر."

إهداء

أهدي رسالتي إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى أمي الحنونة أعطها الله المزيد من الصحة والعافية

إلى زوجي وشريك العمر والسند الذي عوضني إياه الله سبحانه وتعالى

إلى ابنتي العزيزة "إلين"

إلى ابني الصغير "غيث"

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من شجعني وساعدني في إعداد هذه الرسالة

بن حميدة أمال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريريج، كما هدفت للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الجنس)، وتم اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت في هذه الدراسة بعض الأساليب الإحصائية هي: معامل ألفا كروباخ لتحديد معاملة ثباتي أداتي الدراسة، تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لقياس فروق الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغير الجنس والأقدمية في العمل باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة لقياس فروق الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام معامل بارسون للعلاقة الارتباطية بين الدراسة في التمكين النفسي والإبداع الإداري، والتمكين النفسي والتطوير التنظيمي والتمكين النفسي مع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

كما تم تطبيق مقاييس الدراسة على (260) إدارياً ينتمون إلى المؤسسة، وتم التحقق من فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية للأزمة باستخدام (SPSS V26).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

__ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريريج.

__ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري تعزى للمتغير الجنس وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

__ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي تعزى للمتغير الأقدمية في العمل.

__ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التطوير التنظيمي تعزى للمتغير المستوى العلمي.

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

Summary:

This study aimed to identify the nature of the relationship between psychological empowerment, administrative creativity and organizational development of administrative employees at the Sonelgaz Foundation of the Bordj Bou Arreridj Province. It also aimed to reveal whether there are statistically significant differences between the degrees of psychological empowerment, administrative creativity and degrees of organizational development due to the following variables: (scientific qualification, seniority in work, gender). The steps of the descriptive analytical approach were followed. Some statistical methods were used in this study, namely: Krobach's alpha coefficient To determine the stability coefficient of the two study tools, the t-test was used for two independent samples to measure differences in administrative creativity and development. Organizational according to the variable Gender and seniority in work) using ANOVA to measure differences between independent samples to measure differences in administrative creativity and organizational development according to the variable (scientific qualification), using arithmetic averages and standard deviations, and using Parson's coefficient for the correlational relationship. Between the study of psychological empowerment and administrative creativity, psychological empowerment and organizational development, and psychological empowerment with administrative creativity and organizational development.. The study measures were also applied to (260) administrators belonging

to the institution, and the study hypotheses were verified using the necessary statistical methods using (SPSS V26).

This study reached the following results:

_ There is a statistically significant correlation between psychological empowerment, administrative creativity, and organizational development of administrative employees at the Sonelgaz Foundation in the state of Bordj Bou Arreridj.

_ there are no statistically significant differences between the degrees of psychological empowerment and administrative creativity attributed to the gender variable, and there are statistically significant differences in the degrees of organizational development attributed to the gender variable.

_ There are no statistically significant differences between the degrees of psychological empowerment, administrative creativity, and degrees of organizational development attributed to the variable

Seniority at work.

_ There are statistically significant differences between the degrees of psychological empowerment and administrative creativity attributed to the scientific level variable, and there are no statistically significant differences in the degrees of organizational development attributed to the scientific level variable.

Keywords: psychological empowerment, administrative creativity, organizational development.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	الاهداء
ج	ملخص الدراسة (عربي، انجليزي)
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1. إشكاليّة الدّراسة:
09	2. فرضيات الدّراسة:
10	3. اهداف الدّراسة:
10	4. أهميّة الدّراسة:
11	5. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:
11	6. المفاهيم الإجرائيّة للدراسة:
12	7. الدّراسات السّابقة:
26	8. التّعقيب على الدّراسات السّابقة:
الفصل الثاني: التمكين النفسي	
29	تمهيد:
30	1. مفهوم وطبيعة التمكين
32	2. علاقة التمكين ببعض المصطلحات الإدارية
32	3. تعريف التمكين النفسي
34	4. أبعاد التمكين النفسي
35	5. أهمية التمكين النفسي
37	6. خصائص وأنواع التمكين النفسي
38	7. النماذج المفسرة للتمكين النفسي
41	8. خصائص المنظمة الممكنة
43	9. أدوات وتقنيات تمكين الموظفين
44	10. خطوات تطبيق التمكين
47	11. الأساليب المعاصرة للتمكين
48	12. التمكين كاستراتيجية إدارية

48	13. معوقات تطبيق تمكين العمال
51	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
53	تمهيد
54	1. تعريف الابداع
55	2. خصائص وأنواع الإبداع
58	3. مراحل العملية الإبداعية
60	4. عناصر ومكونات الإبداع
64	5. قياس الإبداع
67	6. مناهج البحث في الإبداع
68	7. تعريف الإبداع الإداري
69	8. أهمية الإبداع الإداري
71	9. مكونات ومراحل ودوافع الإبداع الإداري
74	10. ركائز ومصادر وأنواع الإبداع الإداري
75	11. مستويات الإبداع الإداري
80	12. مقومات واستراتيجيات الإبداع الإداري
82	13. معوقات الإبداع الإداري في المنظمات
84	14. خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: التطوير التنظيمي للدراسة	
86	تمهيد
88	1. تعريف التطوير التنظيمي.
89	2. مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي.
92	3. مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي
94	4. خصائص التطوير التنظيمي .
95	5. النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
98	6. فلسفة التطوير التنظيمي
100	7. اتجاهات التطوير التنظيمي
100	8. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
103	9. عناصر التطوير التنظيمي
104	10. مراحل التطوير التنظيمي
106	11. أنواع التطوير التنظيمي
107	12. استراتيجيات التطوير التنظيمي
109	13. طرق وأساليب التطوير التنظيمي
112	14. مقومات ومعوقات التطوير التنظيمي
115	15. مجالات التطوير التنظيمي
116	16. أبعاد التطوير التنظيمي

117	17. دواعي ومبررات التطوير التنظيمي
121	خلاصة الفصل
	القسم الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
123	تمهيد
124	1- منهج الدراسة
124	2- أهداف المنهج الوصفي في هذه الدراسة
124	3- أدوات جمع البيانات.
125	4- الدراسة الاستطلاعية
126	5- مجالات الدراسة
127	6- خصائص السكيو مترية لعينة الدراسة
135	7- الأساليب الإحصائية
137	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتفسير النتائج
139	تمهيد
140	1- تفسير ومناقشة النتائج
147	2- تحليل وتفسير النتائج
147	1-2- تحليل الفرضية الرئيسية الأولى
149	2-2- تحليل الفرضية الرئيسية الثانية
151	3-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
155	4-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
158	خلاصة الفصل
160	خاتمة
163	قائمة المصادر والمراجع
173	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
119	1. أسباب إتباع التطوير التنظيمي
125	2. مقياس التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب المقياس الثلاثي ليكارت
126	3. مواصفات العينة الاستطلاعية
128	4. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
128	5. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التمكين
130	6. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإبداع والتطوير
133	7. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
133	8. توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
134	9. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
140	10. تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي
141	11. تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي
142	12. تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي
143	13. نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الجنس
144	14. نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الأقدمية في العمل
146	15. الفروق في آراء المستجوبين حول اعتماد متغير المستوى التعليمي

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
43	1- خصائص المنظمة المتمكنة
58	2- أنواع الإبداع من منظور تايلور
60	3- عناصر ومكونات الإبداع
116	4- محاور ومجالات التطوير التنظيمي
133	5- أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس
134	6- دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
134	7- أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
177	استبيان التمكين النفسي
184	ملحق الأساتذة المحكمين
185	استمارة ما بعد التحكيم
189	مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج تحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة للمحور التمكين النفسي
190	مخرجات spssv26 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة للمحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .
191	مخرجات spssv26 متعلقة بخصائص العينة
191	مخرجات spssv26 متعلقة ثبات "ألفا كروباخ" للمقياس التمكين النفسي
192	مخرجات spssv26 متعلقة ثبات "ألفا كروباخ" للمقياس الإبداع الإداري
192	مخرجات spssv26 متعلقة ثبات "ألفا كروباخ" للمقياس التطوير التنظيمي
193	مخرجات spssv26 متعلقة ثبات "ألفا كروباخ" للمحور الإبداع والتطوير
193	مخرجات spssv26 متعلقة ثبات "ألفا كروباخ" للمقياس ككل
193	مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع
194	مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والتطوير
194	مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع والتطوير معا
194	مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الجنس.
196	مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوارق التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الأقدامية في العمل.
197	مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوارق التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

مقدمة

تتعامل البيئة الصناعية والتنظيمية في وقتنا هذا مع مجموعة من التطورات والتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على أداء وإنتاجية المؤسسة، وبهذا وجدت المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة تفرض عليها مقاومة ومواجهة هذا التغير والتطور، من خلال الاستغناء عن الأساليب التنظيمية القديمة وانتهاج الأساليب والنظم الحديثة والمتطورة.

ويأتي التمكين النفسي والقدرة على الإبداع، وكذا امتلاك رؤية استراتيجية نحو تحقيق التطوير التنظيمي، كأحد العوامل والاستراتيجيات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي داخل المؤسسة؛ إذ يسمح تبني وانتهاج هذه الأساليب لمواكبة التغيرات الحاصلة من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة وتنمية قدراتهم النفسية والعملية التي تسمح لهم بالإبداع والتطوير في مجال عملهم، باعتبارهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج ورأس مال المؤسسة. فالاهتمام بالتمكين النفسي كاستراتيجية تنظيمية حديثة في الآونة الأخيرة في ميدان إدارة الموارد البشرية وبالخصوص السلوك التنظيمي لم يكن اعتباطيا أو وليد الصدفة، بل كان ذلك أمرا ضروريا المقصود هنا هو الاهتمام بالتمكين النفسي؛ لأن هذا الأخير له تأثيرات ونتائج إيجابية محتملة على الأداء العام للمنظمة وعلى تطوير نفسها وزيادة قدراتها على الإبداع، ما يضمن تحقيق أهدافها والمضي قدما نحو الرقي والتطور خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها وتشهدها سوق الأعمال اليوم.

والتمكين النفسي مرتبط بالجانب النفسي للفرد فهو شعوره بالقدرة على تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، إذ يشمل هذا المفهوم بعض العناصر الأساسي بالقدرة على التحكم في الحياة الشخصية، وفهم الأهداف المطلوبة، وتنظيم الجهد والوقت وكذلك تحديد الأدوات والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، أما في سياق العمل فينعكس التمكين النفسي في قدرة العامل على الإبداع في عمله، وقدرة المنظمة على تحقيق التغيير والتطوير نحو الأفضل.

وفي هذا السياق أوضحت "سبراتيز ومشر" أنّ التمكين عامل مهم لإثارة الإبداع في المؤسسات، حيث أنّ الجهود الإبداعية للعاملين تستمرّ بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأنّ الحرية في امتلاك القرار يحسّن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين بصفة خاصة، وزيادة فرص التطوير للمنظمة بصفة عامة. (كريمة حبال، تغيزة أحمد، 2023، ص 11)

ومما سبق طرحه حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعريريج، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين:

- الجانب الأول يمثل الجانب النظري للدراسة.

- الجانب الثاني يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

الجانب الأول قُسم إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: وهو ما يمثل الإطار العام للدراسة، وقد تمّ تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهداف وأهمية هذه الدراسة، وأسبابها ودوافعها، وأهمّ المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: فقد تناولت فيه أدبيات النظرية لمتغير التمكين النفسي.

الفصل الثالث: الأدبيات النظرية حول الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: فقد خُصّصَ للمتغير الثالث من متغير الدراسة وهو التطوير التنظيمي.

الجانب الثاني قسم إلى فصلين:

الفصل الخامس: فقد خُصّصَ بذكر الإجراءات المنهجية للدراسة؛ حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية لمجالات الدراسة، ومنهج الدراسة مع الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك مجتمع الدراسة مع عينة البحث وأدوات التحليل الإحصائي.

الفصل السادس: فقد كان لعرض وتحليل النتائج والبيانات، ومناقشة فرضيات الدراسة مع الإشارة إلى أهمّ النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هذا البحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار لعام للدراسة

1_ إشكالية الدراسة:

إن التغيرات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم في جميع القطاعات أدت إلى بروز قوى مؤثرة؛ ويتمثل هذا التأثير بالدرجة الأولى في زيادة الإدراك بمتطلبات التغيير والتطوير في الحاضر والمستقبل لمواكبة جلّ هذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وإحداث تغيير جذري في الاستراتيجيات والأساليب التنظيمية والإدارية حتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق التكيف والمرونة والاستجابة بسرعة، وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على بقائها واستمراريتها، وكذلك تحقيق المكانة التنافسية في ظلّ هذه التغيرات.

وإنّ الواقع التنظيمي الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي المعاش بغض النظر عن الدراسات والبحوث العلمية المقامة في مجالات العلوم الاجتماعية، أو الإنسانية، أو الإدارية، أو الاقتصادية (...) يثبت أنّ العنصر البشري هو السبيل الوحيد، أو الأداة الأساسية التي تمكن منظمات الأعمال من مقاومة ومواكبة التغيرات والتطورات وتؤثر فيها تأثيراً إيجابياً، وتحول التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات إلى فرص تنافسية؛ وهذا من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية حديثة، التي تمكن من استثمار فاعلية العنصر البشري وطاقاته الذهنية وقدراته ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، بل وتفوق قيمتها أيّ أصولٍ أخرى.

وعليه فإنّ العنصر البشري يعدّ المحكّ الأساسي والجوهري في نجاح هذه المنظمة، وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية جداً؛ لأنّ العقل البشري هو مصدر الأفكار والإبداع والإنجاز والمبادرة، وهو مصدر القدرات البشرية بصفة عامّة. وهو بالتالي العنصر الفعّال في العملية الإنتاجية، ولذا فالتركيز عليه يعدّ ضرورةً حتميةً؛ وهذا من خلال منح جميع المتطلبات لتحقيق الأفضل، وتقديم المشاركة البناءة بفاعلية وكفاءة عن طريق دعم وتشجيع المؤسسة له، وكذلك عن محاولة توفير بيئة العمل التي تتخلّلها الظروف الصحية الملائمة والتي تجعل منه قادراً على العمل في راحة واستقرار، وتساعد على تحسين أدائه بالعمل وعلى تقوية مهاراته وقدراته.

كما أن المؤسسات الرائدة في هذا المجال والمدرّكة على أن العنصر البشريّ هو مورد استراتيجيّ وهو أتمن الأصول في كلّ المؤسسات الاجتماعيّة والاقتصاديّة؛ وهو ما جعلها تتبنّى توجّهاتٍ حديثة في مجال التسيير والعمل على زيادة الاهتمام بجميع الأنشطة التي تعمل على تطويره، وهناك العديد من الشّركات العالميّة التي تبلي اهتمامها الأوّل والأخير على المورد البشريّ وتعتبره القضية الاستراتيجية في عمليّة الإنتاج وتضعه في صدارة أهدافها، ومن بين هذه الشّركات شركة أبل (Apple) والتي تميّزت عن غيرها من الشّركات المنافسة لأنّها صنعت اسمًا تجاريًا لها في السّوق العالميّة عن طريق اعتمادها على مواردها البشريّة باعتبار أنّ هذا الأخير هو المساهم الأكبر في تحقيق هذا النّجاح الباهر، كما تعد من الشّركات التي غيرت العالم فهناك مقولة تصف الإبداع بـ " ثلاث تفّاحات غيرت العالم، تفّاحة آدم، وتفّاحة إسحاق نيوتن، وتفّاحة أبل Apple " من خلال تميّزها بتطبيق استراتيجيّة تسويق المورد البشريّ. وتقوم عملية تطوير المورد البشريّ للمنظمة بواسطة استعمال مختلف الأساليب والأدوات والتي تهدف إلى الاهتمام بالموظّف وتحسين وضعه وخلق الدافع والولاء له من خلال توفير ما أمكن من الظروف المثلى والمحافظة عليه، ومساعدته على تنمية مهاراته وقدراته، وتحفيزه على تحقيق المزيد؛ وخير دليل على اهتمامها بالمورد البشريّ: أن كان رأس مالها في عام 1980 م مقسمًا إلى 61 مليون سهم، وكانت هذه الأسهم من نصيب الموظّفين دون رواتبهم. (خير الدين جمعة، 2019، ص 205).

وفعالاً فإنّ الاهتمام الكبير جدًّا بالمورد البشريّ وصل إلى حدّ مشاركة العمّال في أسهم الشّركة ممّا يعود بفائدة كبيرة على الموظّفين، وبفائدة أكبر على الشّركة؛ لأنّها فعلا شركة مستثمرة بالدرجة الأولى في طاقاتها البشريّة، وهي مدرّكة تمامًا لأهميّة حصولها على مورد بشريّ ذي كفاءة ومهارة عاليتين، يتمتّع بالرّضى الوظيفيّ والالتزام والانتماء لهذه الشّركة.

ولأنّ الجانب النّفسيّ " للموارد البشريّة هو جانب مهمّ جدًّا يؤثّر على أداء وفاعليّة الفرد؛ حيث أنّ الرّاحة النّفسيّة والشّعور بالاستقرار النّفسيّ هما المتحكّمان في القدرات العقليّة والجسديّة للفرد، وبالتالي يجب على كلّ المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تولي الاهتمام الأوّل والأخير بما يسمّى بالصّحة النّفسيّة للعامل بصفة عامّة من خلال تخصيص بعض الاستراتيجيات التي تركز على الجانب النّفسيّ، ومن خلال اهتمامنا بهذا الموضوع وتطرّقنا لبعض الدّراسات السابقة تبين أنّ التّمكن النّفسيّ يركّز على الجانب النّفسيّ؛ فهو

يحمل في طبيّاته مجموعةً من المفاهيم التي ترتبط بالمشاعر، والجوانب العاطفيّة والوجدانيّة للفرد والإحساس بالمسؤوليّة، وهو يخلق مستوياتٍ راقيةً من التّعاون وروح الفريق في جوٍّ من الثّقة بالنّفس والإبداع والتّفكير المستقلّ وروح المبادرة، ويعتبر التّمكن مؤشرا ضمن منهج استراتيجيّ متكاملٍ لإعداد وتنميّة وتطوير قدرات ومعارف ومهارات الأفراد، وهو يعدّ أحد أساليب التّدخل الإيجابيّ التي تهتمّ بزيادة شعور الفرد بالبهجة والسّعادة والرّضى في مختلف مناحي الحياة، وتعزيز القدرات وتعظيمها، ورفع الرّوح المعنويّة الموجهة نحو تحسين جودة الحياة، ومفهوم التّمكن إذًا هو من المفاهيم الفضفاضة، التي تستوعب العديد من المترادفات والمعاني والمفاهيم من قبيل (التّقوية، التّعزير والاقْتدار، والتّدعيم، والاستناد، وتحسين الحال). (زهير عبد الحميد النواج، 2015 م، ص، 286)

ولقد اهتمّ الباحثون في السلوك التّنظيميّ بالتّمكن النّفسيّ لأنّه يعتبر من الاستراتيجيّات الدّاعمة والمساهمة في تحقيق النّجاح لمنظّمات الأعمال؛ وذلك من خلال المساهمة في زيادة وتحسين أداء العمّال وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، وخلق الفرص أمامهم ومساعدتهم في إخراج طاقاتهم الكامنة بشكلٍ إيجابيّ، والتي تحدث من خلال توفير الحرية والاستقلالية لهم، ومشاركتهم في اتّخاذ القرارات، وفهم معنى العمل ومعرفة أهميّته، وكذا العمل على تحفيزهم ممّا يدفع بهم إلى تقديم أداء متميّزٍ يمكّن المؤسّسة من تحقيق أهدافها التي تطمح إليها، وكذا الحرص على زيادة الفرص أمامهم لتحقيق الإبداع واستخراج أفكار جديدة لتحقيق الإبداع والوصول إلى التّغيير والتّطوير في بيئة العمل هذه.

إنّ تحقيق الإبداع أو بالأحرى تنمية سلوك الإبداع لدى المورد البشري في المؤسّسة مرتبط بما توفره له المنظمة من مؤثرات أو متغيرات إيجابية تؤثر على نفسيّته بشكلٍ إيجابي فالإبداع أصبح يعتبر في الآونة الأخيرة من أهمّ الخصائص التي تتميّز بها المنظّمات المعاصرة؛ والتي تحمل رؤيةً استراتيجيّةً متمثلةً في التّغيير والتّوجّه نحو العالميّة، وما يرافق ذلك من منافسة شديدة، وهذا الأمر مرهونٌ بما تمتلكه المؤسّسة من كوادِر بشريّة مبدعةٍ تحمل أفكاراً بناة، قادرة على مواجهة العراقيل، وحلّ المشاكل التي قد تعترضها بطريقة إبداعية؛ والمبدعون يتميّزون بالتّحدي وهم ينظرون إلى هذه المشاكل على أنّها وسيلة لتحقيق أهدافهم، والفرد المبدع ثروة كبيرة وحقيقة تكتسبها المنظّمة التي تتبنى مبادئ التّمكن النّفسي.

ونضيف للتطوير التنظيمي الذي يعتبر أيضا قضية أساسية وهدفًا محوريًا للكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعًا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة باعتباره تقنيةً وأسلوبًا من الأساليب التي يكون لها بالغ الأثر في عملية التغيير التي تحتاجها المؤسسات، لأجل مواكبة هذه التغيرات.

والنجاح منظمة في تجسيد وتبني استراتيجية التمكين النفسي يؤثر بصفة خاصة على أداء العامل وسلوكه الإبداعي، وبصفة عامة يؤثر على نجاعة المنظمة في عملية تحقيق التطوير التنظيمي ويوفر لها القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المتاحة في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها معالجة جميع جوانب القصور ويعزز لديها الاستعداد التام للتعامل الفعال مع التهديدات التي تواجهها بهدف التصدي لها والتقليل من خطورتها حاليًا ومستقبلاً. (عماري سمير: 2013 م، ص: 6).

ومن هنا يمكن القول: إن الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي هما من الأساسيات أو الحتميات التي يستحيل التخلي عنها داخل منظمات الأعمال، وأن التمكين النفسي هو من الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة التي تسهم وتساعد المؤسسات في استثمار القدرات البشرية التي تمتلكها؛ وخاصة فيما يخص الأفكار الإبداعية من جهة، ومن جهة أخرى تحفيز العمال وتوعيتهم بضرورة وأهمية عملية التطوير، وبهذا نبحت عن العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والعلاقة بين التمكين النفسي وعملية التطور التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريريج، والتي تعتبر من أشهر المؤسسات الكبرى في الجزائر والتي لها مكانتها الخاصة في البلاد، كما أن مجالها يعتبر من أهم المجالات في الاقتصاد الوطني، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية:

التساؤل الرئيسي :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج؟ وتدرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري للمستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي للمستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

2_ فرضيات الدراسة:

2_1 الفرضية العامة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج.

2_2 الفرضيات الجزئية:

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج.

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري ودرجات التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

3_ أهداف الدراسة:

بناءً على إشكالية البحث وفرضيات الدراسة فإن الهدف لا يخرج عن نطاق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

• تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

• تحديد مدى وجود الفروق في درجات التمكين النفسي تبعاً لمتغيرات: الجنس، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي.

• تحديد مدى وجود الفروق في درجات الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي.

• تحديد مدى وجود الفروق في درجات التطوير التنظيمي تبعاً لمتغيرات: الجنس، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي.

4_ أهمية الدراسة:

4_1 الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في هذه الدراسة في أنها تضمنت متغيرات تنظيمية مهمة تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المستخدمين مما ينعكس بطبيعة الحال على أداء المنظمة بشكل عام بغض النظر عن الدور الذي تلعبه هذه المتغيرات في بناء واستمرارية المنظمة، وكذا توضيح الجوانب التي لم تغطها الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، ولا سيما فيما يتعلق بالتمكين النفسي، كما تبرز أهمية كبيرة لهذه الدراسة؛ ذلك أنها محاولة علمية تجمع بين العلوم النفسية والإدارية في مجال السلوك التنظيمي، وبالتالي فمضمونها فعلاً يمثل أو يغطي تخصص علم النفس في العمل والتنظيم؛ وبهذا فهي محاولة

ربط بين فروع العلوم الإنسانية بعضها ببعض، بالإضافة إلى المساهمة في زيادة الرّصيد المعرفي في مجال السلوك التنظيمي.

4_2 أهمية العملية:

تكمن أهمية البحث في المستوى التطبيقي في إمكانية استغلال نتائج الدراسة من خلال إعداد برامج تدريبية للمسؤولين على كيفية الارتقاء بمستوى التمكين النفسي للعمال من خلال الوقوف عند عوامل التمكين ومدى تطبيقها والتعرف على مدى إدراكهم لمزاياه في زيادة السلوكيات الإيجابية والإبداعية والإلزامية للارتقاء بواقع القطاع باعتباره من أهم القطاعات الموجودة، وكذلك تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعمل على تنمية السلوك الإبداعي وتزيد من التزامهم التنظيمي للارتقاء بهذا القطاع.

5_ أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية للدراسة موضوع التمكين النفسي .
- محاولة فعلية لتبيان ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل.
- تأثر أداء وسلوك العامل بظروف العمل.
- الجانب النفسي مؤثر رئيسي في أداء العامل.
- توافر استراتيجيات تساعد على تنمية الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ضرورة حتمية لكل مؤسسة.

6_ التحديد الإجرائي للمفاهيم:

6_1 التمكين النفسي:

إنّ التمكين "هو القدرة على الإدارة الشخصية والتأثير في الآخرين والشعور بمعنى العمل السائدة في جانب التمكين النفسي عند المستخدمين الإداريين، إلى جانب ما يبديه هؤلاء العمال من الكفاءة الذاتية ومدى تحفيزهم من طرف المسؤولين، وهو الدرجة التي يحصلون عليها على استبيان التمكين النفسي المعد لهذا الغرض.

6_2 الإبداع الإداري:

"ويمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائياً على أنه مظهرٌ من مظاهر الأصالة السائدة في جانب الإبداع الإداري لدى المستخدمين الإداريين، إلى جانب ما يبيده هؤلاء المستخدمين من مرونة وإقبالٍ على المخاطرة وقابليّةٍ للتغيير"، والدرجة التي يحصلون عليها جرّاء الاستبيان على الإبداع الإداري المعدّ لهذا الغرض.

6_3 التطوير التنظيمي:

إجرائياً: يمكن تعريف التطوير التنظيمي إجرائياً على أنه المظهر الذي يعبر عن مدى توافر البرامج من تدريب وتطوير مهارات المستخدمين، ومدى استخدام المنظمة للأساليب ووسائل التكنولوجيا الحديثة، وإلى أي مدى تتميز بمرونة العملية التنظيمية، وهو الدرجة التي يحصل بها المستخدمون الإداريون على الاستبيان الخاصّ بالتطوير التنظيمي المعدّ لهذا الغرض.

7_ الدراسات السابقة:

7_1: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي:

7_1_1 الدراسات العربية:

دراسة وهبية عبد الكريم 2022 م بعنوان: التمكين النفسي عند مستشار التوجيه والإرشاد النفسي - رسالة ماجستير - وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن مستوى شعور المرشد المدرسي بالتمكين النفسي من خلال مدى شعوره بوجود معنى العمل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطبيق مقياس التمكين النفسي جبران عطاري (2006) كأداة لجمع البيانات فتكوّنت عيّنة دراستها من 200 مستشار(ة) اختيرت بالطريقة القصدية؛ ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي: تمتّع مستشاري التوجيه والإرشاد النفسي بالشعور بالتمكين النفسي.

دراسة شيخي مليكة ودحوا خضرة 2022 بعنوان تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين، - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة - المجلة الجزائيّة للموارد البشرية وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي للعامل والأداء الوظيفي، وقد استخدمت الباحثة استبياناً كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي.

أما عينة الدراسة فتمثلت في 20 مفردةً اختيرت بالطريقة العشوائية، وتوصلت إلى تحقيق بعض النتائج من أهمها: وجود أثرٍ دالٍ متوسط بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.

دراسة منار ربيحي الرواقه 2021 م بعنوان: مستوى التمكين النفسي لدى المسنين في محافظة إربد في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي لدى المسنين في محافظة إربد في ضوء بعض المتغيرات متبعةً في ذلك المنهج الوصفي من خلال استبيان التمكين النفسي كأداة للدراسة وقد وزعت على (198) مسناً ومسنةً اختيروا بالطريقة المتيسرة؛ ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

- وجود فروق معنوية على مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير العمل.
- وجود فروق معنوية على مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة دنيا حلمي عباس محمد النشيلي 2021 بعنوان: التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية-دراسة تطبيقية-المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة؛ وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كلٍّ من التمكين النفسي وأبعاده (الجدارة، الاستقلالية الذاتية، المعنى، الهوية التنظيمية)، وكانت الباحثة قد اعتمدت على معادلة ثامبسون فراك؛ فتم سحب عينة قوامها (381) مفردةً.

وانتبت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والهوية التنظيمية، كما توجد ما تؤثر في أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في الجدارة والمعنى تأثيراً في مدى شعور العمال بالهوية التنظيمية.
- عدم وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في (الاستقلالية الذاتية والتأثير) وبين (الهوية التنظيمية) في الشركات محل الدراسة.

دراسة مروى صلاح قاعود 2021 م بعنوان: دور التمكين النفسي في مواجهة الصّراع التنظيمي على الهيئات السياحية الرسمية في مصر، مجلة دولية للتراث والسياحة والضيافة، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور التمكين النفسي في مواجهة الصّراع

التنظيمي؛ ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة فتمثلت في 250 عاملاً في هيئات السياحة الرسمية، وقد تم اختيار هذه العينة الميسرة كما تم استخدام استبيان ما كأداة للدراسة فتوصلت الباحثة إلى بعض النتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والصراع التنظيمي.

_ دراسة ماجد محمد ابراهيم عبد العال 2020 م بعنوان: دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية - رسالة ماجستير - وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحديد العلاقة بين أبعاد تمكين القيادات بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار باتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 45 عاملاً من القيادات الإدارية في الجامعة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أبعاد التمكين النفسي وبين متغيرات عملية اتخاذ القرارات.

_ دراسة الحميدي محمد الضيدان 2020 م بعنوان: التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من هيئة التدريس بالجامعات السعودية - مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي والسلوك الإبداعي، وكشف العلاقة بينهما لدى عينة هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الدراسة على مقياسين: مقياس التمكين النفسي ومقياس السلوك الإبداعي، وتمثلت عينة الدراسة على 102 عضواً توزعوا توزيعاً عشوائياً، ولقد أفصحت نتائج الدراسة عما يلي:

- ترتيب مستوى أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؛ وكان كالتالي (الكفاءة، المعنى، التأثير، الاختيار)، بينما كانت ترتيب السلوك الإبداعي، و(ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار وتوليد الأفكار).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي بأبعاده لأعضاء هيئة التدريس.

■ لا توجد أي فروق دالة إحصائية في التمكين النفسي باختلاف متغير المكان (الجامعة) سنوات الخبرة، المستوى الأكاديمي.

_ دراسة فيروز زروخي ومختار عابد 2020 م بعنوان: التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة استطلاعية - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف على دور التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لها، وقد وزعت على 50 مفردة بالطريقة العشوائية فتوصلت إلى بعض النتائج أهمها:

- إن مستوى التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس المبعوثين مرتفع.
- تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع كذلك.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين متغيرات الدراسة.

_ دراسة مساعديّة عماد: (2019 م _ 2020 م) بعنوان: أثر استراتيجيّة تمكين الموارد البشريّة في التّحسين المستدام في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة دراسة حالة بعض المؤسّسات- وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيّة تمكين الموارد البشريّة وأثرها على التّحسن الدائم في الأداء المستدام للمؤسّسات، كما تهدف أيضاً إلى إبراز أبعاد التّمكن في: "المشاركة في المعلومات، والحرية والمسؤولية، قوّة فرق العمل، المكافأة.

وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون تمثّلت عيّنة هذه الدراسة في 333 عاملاً من المؤسّسات الكبرى، وتمّ استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر تطبيق استراتيجيّة تمكين المورد البشري في تحسين الأداء المستدام.
- تطبيق استراتيجيّة تمكين المورد البشري محلّ الدراسة كان قوياً.
- هناك تباين على مستوى استراتيجيّة تمكين المورد البشري تبعاً للمستوى العلمي.

دراسة الوليد عبد القيوم علي إدريس، 2019 م بعنوان: أثر التمكن النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة القيادة التحويلية ونية ترك العمل- دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم - رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة وإدارة الأعمال، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن أثر التمكن النفسي والعوائد التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) في علاقة سلوكيات القيادة ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة 347 عاملاً اختيروا بأسلوب العينة الميسرة مع استخدام الباحثة لاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ ومن أبرز النتائج المتحصّل عليها في هذه الدراسة ما يلي:

■ وجود تأثير التمكن النفسي والعوائد التنظيمية على علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل.

دراسة هيثم محمد العطار 2012 م بعنوان: مدى ممارسة التمكن الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر التمكن الإداري في الإبداع الإداري لدى العمّال في كلّ من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وكذا التعرف على مدى وجود فروق في آراء العمّال المبحوثين وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد اتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل بلغت عينة الدراسة 266 عضواً، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ موافقة أفراد العينة على توفر التمكن الإداري وأبعاده محلّ الدراسة بنسب متفاوتة.

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكن الإداري على الإبداع الإداري.

دراسة طويهر مداني 2018 م: بعنوان دور التمكن النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية؛ وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور التمكن النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على المنهج الوصفي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات فتكوّنت لديها عينة دراستها من (318) موظفاً اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصّلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية بين التمكن النفسي والالتزام التنظيمي.
- عدم وجود فروق معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكن النفسي في
- تعزيز الالتزام التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

7_1_2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بتمكن النفسي:

_ دراسة (Zimmerman , M (2000): إلى تقييم فعالية برنامج تمكين الشباب (YES) الذي يهدف إلى تطبيق نظرية التمكن (YES) على برنامج ما بعد المدرسة لطلاب المدارس المتوسطة، وهو منهج تعليمي فعال مصمم لمساعدة الطلاب على اكتساب الثقة في أنفسهم والتفكير بشكل نقدي حول مجتمعهم، والعمل مع البالغين لإحداث تغيير اجتماعي إيجابي تم تصميم مجموعتين تجريبية وضابطة شملت عينة العمل (367) شابا من 13 مدرسة متوسطة وحضرية، وتوصلت النتائج إلى أن الطلاب الذين تلقوا المزيد من مكونات المنهج (YES) تمتعوا بمستوى أعلى من التمكن النفسي وسلوكيات اجتماعية إيجابية من الطلاب الذين لم يتعرضوا للتدخل المنهجي، ونتائج كل من نظرية التمكن وفعالية البرنامج.

_ دراسة (Chaing&Hsie.2012) تناولت الدراسة العلاقة بين التمكن النفسي والأداء الوظيفي للشخص، وأظهرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي للتمكن النفسي بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء الوظيفي للشخص، حيث أظهرت أن الأشخاص الذين تتاح لهم مستويات مرتفعة من التمكن في بيئة العمل يزداد معدل أدائهم بسبب إدراكهم لأهمية دورهم الوظيفي، وثقتهم في قدراتهم الذاتية للقيام بمهام عملهم على أحسن وجه ممكن.

7_2_ _ الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

7_2_1_ الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري:

_ وافية صحراوي وآخرون 2021 م بعنوان: الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة القائمة بين المقومات وممارسة المراحل؛ حيث كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال المعرفة بين المقومات وممارسة المراحل، وتم تطبيق مقياس الإبداع الإداري المصمم من طرف صالح محمد علي الكليبي 2012 م من خلال استبيان خاص بهذه الدراسة؛ والذي تم توزيعه على عينة قدرها 42 فرداً تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية، وفق المنهج الوصفي التحليلي، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مقومات الإبداع الإداري كانت متوافرة تتمثل في بعد مواصلة الاتجاه والطلاقة.
- وأن عمال المؤسسة لا يمارسون الإبداع بالترتيب الطبيعي.
- وهناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع ومراحله.

_ دراسة عمر بالجازية 2020 م بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري - دراسة ميدانية في البنوك التجارية في ولاية جيجل- مجلة البحوث والدراسات التجارية، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري السائد في البنوك التجارية في ولاية جيجل، من وجهة نظر الموظفين فيها إلى جانب التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإداري عن طريق استعمال المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل، وتم التوزيع باستعمال استبيان على 80 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

_ دراسة عبد الله المطيري 2019 م بعنوان: "درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين-رسالة ماجستير- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة جميع البيانات، فتكونت لديه عينة الدراسة من 642 فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري في المدارس في دولة الكويت كانت متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة الإبداع الإداري ودافعية الانجاز.

_ دراسة أحمد زياد يوسف دار عواد 2018 م بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، وتم استخدام استبيان كأداة لدراسة جميع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 414 فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

_ دراسة عباس عبد المهدي 2006 م بعنوان: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن - رسالة ماجستير- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن مدى ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتم استخدام استبيان كأداة لدراسة جميع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة 70 مديراً ومديرة و210 معلّمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات.
- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لديهم.
- وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.
- عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

_ دراسة علي خالد خالدي 2013 م بعنوان: "الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في شمال البلاد، وقد أخذ الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة لدراسة جميع البيانات فتكونت لديه عينة لهذه الدراسة من 107 عاملاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستويات متوسطة في درجات الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية.
- وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية.

2_2_7 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري:

_ دراسة (Yu, Li, Tsai, & Wang 2019) عنوان: دور رأس المال النفسي في إبداع العاملين.

(The role of psychological capital in employee creativity)- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي في إبداع العاملين، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (468) موظفاً من (20) وحدة عمل تنتمي إلى مصانع صينية. أما النتيجة المتوصل إليها كانت كالتالي:

- أن رأس المال النفسي يؤثر بشكل إيجابي في إبداع العاملين.

_ دراسة (Sarker & Shafi, Zoya, Lei, Song, 2020): تحت عنوان: آثار القيادة التحويلية على إبداع الموظف الدور المعدل الدافع الذاتي.

(The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation).

هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والابتكار التنظيمي ومحاولة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وإبداع الموظف والتعرف ما إذا كان للدافع الذاتي دوراً معدلاً بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف وما إذا كان هذا الأخير أي إبداع الموظف يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (164) موظفاً لهم مهام إشرافية على مجموعة من العمال، وهؤلاء الموظفين المشرفين ينتمون إلى (31) شركة في باكستان تنشط في مجال البرمجيات تكنولوجيا المعلومات (Software-Information Technology).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- أنه باستثناء بعد الاعتبارات الفردية، فإن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها دور كبير في التأثير على الإبداع التنظيمي.
 - أن القيادة التحويلية لها دور كبير في التأثير على إبداع الموظف.
 - أن للدافع الذاتي دورا معدلا بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف كما أن هذا الأخير؛ أي إبداع الموظف يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.
- دراسة (Kumar & Upadhyay, 2020): تحت عنوان: التبادل (علاقة) قائد - عضو، رأس المال النفسي وإبداع العاملين.

(Leader-Member Exchange, Psychological Capital and Employees' Creativity).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر التبادل بين القائد-عضو على رأس المال النفسي.
- محاولة التعرف على أثر التبادل بين القائد - عضو على إبداع العاملين.
- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي على إبداع العاملين.
- محاولة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القائد-عضو وإبداع الموظفين.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (70) مشرفا و(280) موظفا من مختلف الشركات الهندية التي تنشط في مجالات مختلفة (الرعاية الصحية البنوك والصناعات التحويلية...).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- أن التبادل القائد - عضو يؤثر على رأس المال النفسي.
- أن التبادل بين القائد - عضو يؤثر على إبداع العاملين.
- أن رأس المال النفسي يؤثر على إبداع العاملين.
- أن رأس المال النفسي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القائد-عضو وإبداع الموظفين

7_3 الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

7_3_1 الدراسات العربية المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

دراسة ردينا حماد أحمد الطراونة 2022 م: وكانت بعنوان "درجة توافر التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس"-مذكّرة ماجستير- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف على مدى توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس، واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة وفق المنهج الوصفي المسحي، وتمثّلت عيّنة في (199) عضواً، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، وتوصّلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس جاءت متوسطة في كافة المجالات.
 - وجود فروق في درجات توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مقابل أستاذ مساعد.
 - عدم وجود فروق في درجات توافر متطلبات التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة.
- دراسة سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني 2022 م: بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي، دراسة بن يحيى الونشريسي-تيسمسلت- وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لدراسة البيانات، وتمثّلت عيّنة الدراسة في العيّنة القصدية حيث بلغت (63) حالة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى:
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي.

دراسة أمال يوب وإكرام بودبزة 2021 م: بعنوان أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة- مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أمّ البواقي، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، وتمّ استخدام استبيان كأداة لدراسة جميع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّلت عيّنة الدراسة في الطريقة العشوائية وبلغت 42 عاملاً مبحوثاً، وتوصّلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة كانت متوسطة.

- مستويات التطوير التنظيمي بأبعاده الستة كانت متوسطة.
 - مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية محل الدراسة كان متوسطاً.
 - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- _ دراسة عبده بن محمد يحي أبو علي 2020 م:** بعنوان واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان" - رسالة ماجستير- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الأطر النظرية للتطوير التنظيمي، وكذا التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، ولتحقيق الأهداف تم استخدام استبيان كأداة لدراسة جميع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغت (350) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن قادة المدارس يمارسون التطوير التنظيمي بمحاوره المدروسة بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- معوقات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية تتوافق بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

_ دراسة سعود أمال 2020 م: بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة (مؤسسة كوابل بسكرة) -رسالة دكتوراه – وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن علاقة موجودة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، باعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة جمع البيانات، وكانت الباحثة قد اختارت استخدام عملية المسح، وتمثلت العينة في 40 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.
- _ دراسة مهند سليمان حسين معمر 2020 م:** بعنوان دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العمال في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة- مقال المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية- وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر عمال شركة

توزيع الكهرباء؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة مع أسلوب الحصر الشامل لعدد (295) موظفاً من العمال في الوظائف الشرفية، وتم استرداد (256) مفردة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة جميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة تقدير التطوير التنظيمي مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

_ دراسة رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد 2020: رسالة دكتوراه بعنوان: "دور إدارة المعرفة في أحداث التطوير التنظيمي، ورفع مستوى العمال في مؤسسات التعليم الجامعي" - دراسة ميدانية في كليات مجمع المحالة بخميس مشيط جامعة الملك خالد- حيث كانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في القطاع التعليمي محل الدراسة، وتوضيح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التطوير التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية، وأثبتت نتائجها أنه:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين التطوير التنظيمي والذي من شأنه تحسين الأداء.

دراسة محمد إبراهيم كامل صويص 2020 م: وكانت بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية- كمقال من المجلة العربية للإدارة؛ وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف عن قدرة الحكومة الفلسطينية على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة جميع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (210) موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الرقابة الإدارية كان مرتفعاً.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية تعزى للنوع والجامعة والعمر والمؤهل العلمي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التطوير التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة.

دراسة عماري سمير 2013 م: وكانت بعنوان دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة- رسالة ماجستير، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تعميق مفهوم التغيير التنظيمي، وكذا عملية تطويره مع محاولة تبيان الفرق بينهما، وإبراز الآثار المترتبة عن التطوير التنظيمي، والتعرف على أهم معوقاته مع الكشف على الأسباب الكامنة وراء مقاومة العمال لعملية التغيير والتطوير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة لدراسة جميع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (90) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

■ يتم إحداث التغيير والتطوير التنظيمي في ملبنة الحضنة من خلال المدخل السلوكي والمدخل التكنولوجي.

■ مشاركة العمال في المؤسسة في تصميم خطط للتطوير التنظيمي يسهم في إحداث التغيير المنشود.

■ الخوف معوق من معوقات عملية التطوير التنظيمي في ملبنة الحضنة.

■ ويوجد إدراك كبير من قبل العمال في المؤسسة لضرورة استمرار التطوير التنظيمي.

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناولنا لهذه المجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، ومن خلال علاقتها بمتغيرات مختلفة؛ حيث كان كل من التمكين والإبداع الإداري، والتطوير التنظيمي محوراً أساسياً في الدراسات السابقة

- **القسم الأول:** وقد تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي.
 - **أما القسم الثاني:** فقد تطرّقنا إلى الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
 - **وأما القسم الثالث:** فقد خصّص للدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي.
- ويتّضح ممّا سبق طرحه أن موضوع التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي هي من أهمّ المواضيع العصرية في الفكر الإداري التي حظيت باهتمام الباحثين المعاصرين.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

إنّ كل هذه الدراسات كانت تهدف إلى الإلمام والتّعرف على الجوانب المهمّة سواء أكانت متعلّقة بالتمكين النفسي، أم بالإبداع الإداري، أم بالتطوير التنظيمي، ومن خلال الفهم العميق للعناصر المكوّنة للمفاهيم الثلاثة، أو العوامل المؤثرة فيها، أو المعوقات التي تحدّ من وجوده، أو بالأحرى تمنع تطبيقها على أرض الواقع، استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدّة جوانب منها:

- تقديم تصوّر شامل لموضوع الدراسة ممّا أسهم في بلورة إشكاليّة الدراسة وفرضياتها.
- تصميم خطة البحث والإطار النظريّ له.
- الاستفادة منها في اختيار أدوات جمع البيانات وتحديد المنهج المناسب لها.
- الاستفادة منها في تفسير النتائج.
- تزويدنا بالعديد من المراجع المتعلّقة بموضوع الدراسة.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- اتّفقت مع دراسة وهبية عبد الكريم، ودراسة سهام ميمونة رزوق في اختيار العينة بالطريقة القصدية.
- اتّفقت مع العديد من الدراسات في استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مثل دراسة عمّاري سمير، ودراسة رضا عبد الفتّاح إبراهيم محمّد.
- اتّفقت مع دراسة طويهر مداني في الهدف؛ وهو الكشف عن مستوى التمكين النفسي في المؤسسة محلّ الدراسة.
- اتّفقت مع دراسة الحميدي محمّد الضيدان كدراسة للعلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري.

- اتفقت مع عبد الله المطيري في المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت مع دراسة أمال سعود في دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي، والوصول بالنفس إلى نتيجة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين والتطوير.
- اتفقت مع دراسة مهند سليمان حسين في مستوى التطوير التنظيمي وكان مرتفعاً في المؤسسة محل الدراسة.
- اتفقت مع دراسة أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، ودراسة مروى صلاح قاعد، ودراسة دنيا حلمي عباس محمد النشيلي، ودراسة وهبية عبد الكريم في أنهم تناولوا متغير التمكين من الجانب النفسي.
- اتفقت مع دراسة دنيا حلمي عباس محمد النشيلي في استخدامها للمعادلة سامبسون فرك في تحديد حجم العينة.
- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة
- اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في متغير من متغيرات الدراسة؛ حيث أن الدراسة الحالية تناولت التمكين من جانب نفسي، بينما تناولته دراسة هيثم محمد العطار من الجانب الإداري فقط.
- اختلفت مع كل الدراسات السابقة تناولت متغيرين فقط. والجانب الإداري، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرين فقط.
- اختلفت مع دراسة هيثم محمد العطار، ودراسة عمر بلجازية، ودراسة مهند سليمان حسين في أسلوب الحصر الشامل للعينة.
- اختلفت مع دراسة ردينا حماد أحمد الطراونة في المنهج الوصفي المسحي.
- اختلفت مع دراسة وافية صحراوي وآخرين في المقياس كأداة للدراسة.
- اختلفت مع الدراسات السابقة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني

التمكين النفسي

تمهيد

يعتبر الإنسان محور العملية الإدارية وأساس نجاح أي عمل، فالاهتمام بتنمية المورد البشري هو بداية نجاح أي منظمة أعمال سواء أكانت خدماتية أم إنتاجية، لذلك كان الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه من أكثر اهتمامات المؤسسات التي تريد أن ترتقي وتمتلك القدرات والإمكانات البشرية المتميزة، وهذا من خلال الابتعاد عن الأساليب الإدارية التقليدية في أداء أعمالها، والتوجه نحو انتهاج الأساليب الحديثة ويحتل التمكين بشقيه النفسي والهيكلي الصدارة في الأساليب الحديثة، وفي هذا الفصل سنتعرف على الخلفيات النظرية لمتغير التمكين النفسي.

1- مفهوم وطبيعة التمكين:

1_1 التمكين لغة:

يعرّف التمكين لغةً في لسان العرب لابن منظور على أنّه: "التقوية والتعزيز" ولقد وردت هذه الكلمة في القرآن الكريم في ستة عشرة آية وبثمانية ألفاظ مختلفة؛ وهي (مكتّاهم، مكتّاكم، أمكن منهم، مكين، مكّني، يمكّن، نمكن)، كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن؛ فيقال فلان ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين؛ أي الاستطاعة على فعل الشيء.

أمّا في معجم ويبستر (webstersdic) فيعرف التمكين "على أنّه منح السلطة الرسميّة، أو القوّة القانونيّة، أو إعطاء قوّة شرعيّة لشخص ما؛ لذلك نجد أنّ عمليّة تطبيق التمكين في أيّ منظّمة يتطلّب مشاركة طرفين: مانح القوة (القائد) والممنوح له هذه القوّة؛ وهو: (العامل) (هشام محمّد سلامة، 2017، ص117).

وهو في الإنجليزيّة والفرنسيّة " **Empowerment** " وهذا مشتقّ من كلمة power؛ أي: القوّة، وإذا ما ترجمت إلى اللّغة العربيّة، فنحن نعني بها التمكين. (جمال بلحاوي، 2013، ص 12)

1_2 التمكين اصطلاحًا:

حظي التمكين في الآونة الأخيرة باهتمام كثير من الباحثين نظرا لأنّه من المفاهيم الإداريّة المعاصرة المرتبطة بنجاح المؤسّسات التي تبنّت تطبيقه، وسنشير إلى بعض التعاريف محاولين في الأخير الخروج بتعريف شامل لجميع العناصر المتداولة في التعاريف التالية:

نبدأ بتعريف "عبد الوهاب" الذي يعرف التمكين بأنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة". (عبد الوهاب، 1997، م، ص، 37)

ويعرّفه "أفندي" على أنّه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار". (شذى شفيق وآخرون، 2016 م، ص 128)

ونلاحظ أن هذين التعريفين ركّزا على الجانب الإداري؛ حيث أنّ الأول ركّز على تفويض السلطة مع عدم تدخل الإدارة، في مقابل توفير كل ما يحتاجه العامل لتحقيق الأهداف المسطرة، بينما ركّز التعريف الثاني على التشجيع على تحمّل المسؤولية.

بينما أشار " dofet " إلى أنّ التمكين هو عملية إشعار العمّال بالتقدير من جانب المديرين؛ وذلك من خلال إشراكهم في اتّخاذ القرارات، وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤديّ إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى، والتمكين بذلك يعني فقط المشاركة في السلطة ولكنّه أيضا توزيع السلطة.

وعرفه أيضًا على أنه عبارة عن عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في حين ركز هذان التعريفان على الاهتمام بالموارد البشري من خلال إشعاره بالتقدير وحرية التصرف في مشاركة في صنع القرارات.

نلاحظ أن جميع التعاريف لها قاسما مشتركا ويتمثل في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع على تحمل المسؤولية ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج، أو نحدّد الأسس التي يركز عليها التمكين في النقاط التالية:

- ❖ تفويض السلطة.
- ❖ التشجيع على تحمل المسؤولية.
- ❖ المشاركة في صنع القرارات.
- ❖ عدم تدخل الإدارة في طريقة العمل وتوفير كل ما يحتاجه العامل للقيام بعمله.
- ❖ مع عدم نسيان قواعد العمل.

ومن تعريف "الباحثة" فإنّ التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تقوم على منح العاملين الصلاحيات والحرية في أداء عملهم، وكذلك مشاركتهم في صنع القرار، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا.

2_ علاقة التمكين ببعض المصطلحات الإدارية:

✓ علاقة التمكين بالقيم:

هناك علاقة واضحة بين التمكين والقيم، ويمكن التعبير عنها بصفة مبسطة جدًا أنّ العامل المتمكن هو ذلك العامل الذي يعامل باحترام، ويوضع رأيه محل الاعتبار، ويكافؤ على حسن أدائه، كما يمكن اعتبار التمكين على أنّه وسيلة تحفيزية له، إذًا فعلاقة التمكين بالقيم تتجلى في كونه يحققها ويتحقق منها.

✓ علاقة التمكين بالرضى الوظيفي:

يعتبر الرضى الوظيفي من النتائج المحققة من خلال نجاح تطبيق تمكين العمال؛ فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار في العمل، وهي من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي للعمال، وكذلك شعورهم بالسعادة.

✓ علاقة التمكين بالمشاركة:

تعتبر المشاركة الفاعلة مقومًا من مقومات التمكين الناجح في المنظمات المعاصرة؛ فمثلًا في الشركات اليابانية مثل شركة: (تويوتا) يتم تدريب الموظفين على تجزئة المهام، يتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير الإبداعي حول تحسين العمليات الإنتاجية لأجزاء أو المنتج بصفة كلية

✓ علاقة التمكين بالتعلم التنظيمي:

وهناك تداخل وترابط مباشر بين التعلم والتمكين؛ فالتعلم يسهم في زيادة التمكين، أو تمكين العمال، وقد عبّر (Marquadt) في كتابه بناء المنظمة المتعلمة على هذه الصلة الوثيقة، وهذا الترابط الفعال فقال: "إنّ التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنّه المفتاح لكلّ عمليات التعلم الوظيفي". (مختاري ربيعة وسلامي ربيعة، 2012 م، ص 46-48)

3_ تعريف التمكين النفسي:

ولقد أسهم العلماء الباحثون في السلوك التنظيمي في إثراء المخزون التعريفي لمصطلح التمكين النفسي؛ ومنهم "توماس" حيث عرّف التمكين النفسي على أنّه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقترار؛ أي أنّه يشكل الدافعية لدى العمال

من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار"، هذا وقد عرّفه "غلور" على أنه: "مجموعة من التّركيبات والإدراكات والخيارات النّفسية للفرد العامل، والتي تشعره بالتّحسن أكثر والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها". (عبد الله حكمت النّقار 2017 م، ص 65_66).

ولقد صرّح "BHATNAAR" بأنّ التّمكين النّفسية ليس وسيلةً لحلّ مشكلات العمل فحسب بل هو مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل.

في حين عرّفه (LEE KHO) إنّ التّمكين النّفسية هو فلسفة وطريقة تفكير، ويعكس الطّريقة الديمقراطيّة، ويدفع القرارات إلى الإدارات الدّنيا، كما قال بأنّ التّمكين ليس اختياراً واهياً، وإنّما هدف مؤسّساتي استراتيجي يسعى إلى تعزيز قدرات العمّال، وإطلاق الطّاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من قيود البيروقراطية. (رياض أبو زيد، 2009 م، ص 500)

كما يشار إلى أنّ التّمكين النّفسية على أنّه ليس مجرد شعور فردي يشعر به العمّال بشكل فردي لوحده؛ وإنّما يحتاج إلى مقومات هيكلية، وعوامل تنظيمية ملائمة، فضلاً عن ملائمة العلاقات بين المديرين والعمّال على أساس من الثقة والدّعم والتّواصل، وتزويدهم بالمعلومات الضّروية وغير الضّروية لكي يشعر كلّ من الفرد والفريق بشيء من المسؤوليّة تجاه نتائج الأداء المرغوب فيها. (فيروز زروخي، 2020 م، ص 20)

ويمكن تعريف التّمكين النّفسية على أنّه تلك الأداة التّحفيزية التي تشتمل على مفهوم معنى الجدارة، والاستقلالية، والشّعور بالتأثير.

أمّا (spritzer 1995) فيعرّف التّمكين على أنّه حافز داخلي ينشأ من خلال عدد من المتغيّرات التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في ممارستهم لوظائفهم.

ويعرّفه كذلك على أنّه توجيه نشاط العمّال نحو مختلف التّحديات من خلال شعورهم الداخليّ بالقدرة على السيطرة، وتدعيم إحساسهم بوجود معنى بالارتباط بأهداف المنظمة. (محمد أحمد البدوي، 2023 م، ص 409).

ويعرف (2000 Zimmerman) التّمكين النفسي بأنه: " البنية المعرفية التي تتضمن معتقدات الفرد عن كفاءته الشخصية، كما تشمل جهوده لممارسة التحكم والسيطرة على

مجريات حياته، بالإضافة إلى فهمه لواقع بيئته الاجتماعية والسياسية، ووعيه بقضاياها الهامة، والاستجابة الملائمة لواقع هذه البيئة. (Zimmerman, 2000. 234).

و يعرفه آخرون على أنه: "مدى تحكم الفرد في مصادر القوة لديه، و يرتبط التمكين بالتأهيل بهدف مساعدة الفرد الذي لديه عجز بدني، أو عقلي أو حسي، ليصل إلى أقصى أداء يمكن أن يصل إليه، في المهام التي يقوم بها على المستوى الشخصي، أو المهام التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها أو المجتمع الذي يعيش فيه، ويحتوي التمكين النفسي على المكون الشخصي، والذي يتعلق بكيفية تفكير الفرد حول ارتباطاته واتصالاته بالمحيطين به، كما يرتبط التمكين النفسي بالتعاملات بين الفرد والبيئات التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الأنظمة الاجتماعية، هذا زيادة على قياس المكون السلوكي الذي له أهمية بالغة في التمكين النفسي ويختص بالأعمال التي يقوم بها الشخص ليمارس التأثير على بيئته المعاشة، من خلال بعض الأنشطة الاجتماعية. (سهير، سالم و كفاي 2008. ص 845-849).

ونلاحظ أنه هناك اختلاف في التعاريف السابقة للتمكين النفسي، إلا أنها كلها تتمحور حول منح العمال الحرية في أداء الأعمال؛ وتشجيعهم على الإدارة الذاتية، والمشاركة بشكل أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر في العمل وأهميته، والشعور بالاحترام والتقدير.

4_ أبعاد التمكين النفسي:

إن التمكين النفسي هو مفهوم متعدد الأبعاد، وهو ما أكدته الباحثة "سبيرتز" في أنموذجها من خلال الإشارة إلى أربعة أبعاد هي "الكفاءة، الاختيار، المعنى، والتأثير"، ويعتقد الباحثون أن هذه العناصر الأربعة تساعد على تحفيز العمال جوهرياً؛ وبالتالي يكون لهم توجيهات استباقية لإنجاز المهام بدلا من التوجه السلبي للأدوار، وأن العديد من الباحثين استخدموا هذه الأبعاد لقياس التمكين النفسي على سبيل المثال؛ وذلك بسبب اعتبار أن هذه الأبعاد الأربعة تشكل بمجموعها الجوهر الأساسي للتمكين النفسي في موقع العمل، كما أن هذه الأبعاد الأربعة مترابطة، وإذا ما حدث فقدان لأحدها، يترك فراغاً كبيراً في الأبعاد المتبقية؛ وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

- **المعنى:** يقصد بالمعنى (معنى العمل) وقيمة الهدف بالنسبة للفرد العامل، ومدى وجود انسجام وتناغم بين متطلبات الدور وبين معتقدات الفرد، وقيمه وسلوكه، وإن معنى العمل المدرك من قبل العمال يتأثر بثلاث خصائص جوهرية للوظيفة هي تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفية، وإكمال العمل، وأهمية الوظيفة.
- **الكفاءة:** ويقصد بالكفاءة الذاتية قدرة الفرد العامل على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته، ومهاراته ومعارفه.
- **الاختيار:** يعد الاختيار بأنه الدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله حيث أنه تتوفر لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل بها وإجراءاته.
- **التأثير:** يشكل التأثير الدرجة التي يمكن فيها للفرد العامل أن يؤثر على النتائج الاستراتيجية والإدارية التشغيلية في العمل، فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أن بإمكانه التأثير في عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره؛ حيث أنه المفتاح الأساسي للتأثير في توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كافٍ. (هادي عبد الوهاب الحمزة، 2017م، ص 206-207)

5 _ أهمية التمكين النفسي:

- يمكن حصر أهمية التمكين النفسي كونه يسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة أهمها:
- تعزيز الثقة النفسية** إن التمكين النفسي لديه تأثير بارز على مدى تمتع الفرد بالثقة النفسية ذلك أنه يعمل على زيادة وعي الفرد بكفاءته الذاتية كما يعزز إيمان الفرد بنفسه وهو ما يعمل على جعله أكثر ثقة من نفسه، مع العلم أن عملية الثقة لديها تأثير واضح على سلوكيات الفرد داخل المنظمة من حيث الأخذ بالسلوكيات الإيجابية من جهة ومجابهة ومواجهة مختلف المشكلات التي تعترضه أين تكون لديه القدرة الذاتية والطاقة السيكولوجية لتخطي المشكلات داخل المنظمة خاصة في ظل الثقة بالنفس التي يتميز بها، وهنا يمكن القول: إن التمكين النفسي هو مفتاح لتعزيز الثقة النفسية للفرد داخل المنظمة.
- تعزيز الكفاءة الذاتية:** يتم تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية (عبد الوهاب ومالك النور ، 2017 ، ص ، 206)

فالتمكن النفسي يضمن للفرد معرفة مختلف نقاط الضعف التي تميزه، وهذا ما يجعله يتخلص منها تدريجياً أين يدرك الكفاءة الذاتية التي تميزه وتجعل منه فاعلاً أساسياً في أداء المنظمة، ويمكن للفرد هنا أن يلعب دوراً مهماً في تطوير المنظمة من خلال التمكين النفسي، ذلك أن تمكين الفرد نفسياً يعزز إحساسه بكفاءته الذاتية التي تميزه عن غيره.

تعزيز الابتكار: يعتبر التمكين النفسي المحرك الأساسي نحو الابتكار بمعنى أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاستعداد للابتكار وهذا ما يجعل منه عاملاً تنظيمياً يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالمقابل فإن ضعف التمكين النفسي يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم غير قادرين على الابتكار، فالتمكين وعن طريق تخفيفه للضغوط الحياتية يعزز السلوك الابتكاري وسلوكيات العمل المرغوبة ونتيجة لذلك فإن التمكين النفسي هو بناء تحفيزي يؤدي إلى شعور العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم والشعور بالملكية والسيطرة على الأعمال يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والإبداع والابتكار وفي النهاية تعزيز الأداء التنظيمي (عبد الوهاب المرجع السابق، ص. 206).

فقد أوضح (spreitwer) أن التمكين عامل مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين (ماجد علي ومحمد سيد، 2018، ص. 299).

يمكن القول هنا: إنّ التمكين النفسي يساعد الفرد على عملية الابتكار والإبداع لأنه يمنح له كامل الحرية للتصرف في طاقاته وقدراته ومهاراته، وما أن تتوفر البيئة المناسبة للفرد خاصة من الناحية النفسية ينطلق الفرد تدريجياً نحو الابتكار بتفجير الطاقات التي يمتلكها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، خاصة وأن التمكين يعمل على جعل الفرد يشعر بالسيطرة الكاملة على عمله ما يجعله يبدع في مجال عمله، أين ينعكس بصورة ملحوظة إبداعه على أدائه وأداء المنظمة بشكل خاص، فالتمكين النفسي يعمل على إثارة دافعية الفرد نحو الابتكار والإبداع خاصة في ظل الحرية التي يمتلكها الفرد في اتخاذ القرار والسيطرة الكاملة على العمل الذي يؤديه.

تعزيز التحكم في ضغوط العمل: فتزايد الضغوط بالعمل يعرض الموظف للقلق والاكتئاب وبالتالي فقدان القدرة على التركيز والتفكير بشكل صحيح، فالتمكين النفسي يزيد

من قدرة الموظف على تحمل ضغوط العمل وإيجاد حلول لها ومواجهتها (سارة ، 2017 ، ص. 169).

والملاحظ أن حجم ضغوط العمل تتزايد في مختلف بيئات العمل، ولأن ضغوط العمل أضحت جد مكلفة للمنظمة فإنها تعمل اليوم جاهدة على التقليل من حدتها مستخدمة العديد من الاستراتيجيات والتقنيات والتي يعد التمكين النفسي أحد هذه الاستراتيجيات المستخدمة إذ يعمل التمكين النفسي لدى الأفراد في المنظمة على تقليل ضغوط العمل من خلال المعرفة التي يمتلكها الفرد في مجابهة ومقاومة هاته الضغوط، إذ أن التمكين النفسي يمكن الفرد من استخدام مختلف قدراته وطاقاته ومهاراته في مواجهة الضغوط التي تعترضه، فحين يمتلك الفرد حرية الاختيار واتخاذ القرار في مجال الضغوط تكون لديه كامل الحرية للتعامل الجيد مع ضغوط العمل مع ما يتناسب وحالته ومستوى الضغوط التي تعترضه لذا من المهم تعزيز التمكين النفسي في مجالات العمل لمواجهة ضغوط العمل.

6_ خصائص وأنواع التمكين النفسي:

6_1_ خصائص التمكين النفسي:

- التمكين قوة وقوة سلطة وتأثير يرتبط بالقدرة والإمكانات.
- التمكين قوة وإبداع.
- التمكين هدف من أهداف الرعاية ومقابلة الحاجات الإنسانية.
- التمكين يرتبط بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء.
- التمكين إقناع الذات والآخر بالقدرة على التغيير.
- هو وسيلة لتحقيق العدالة ومحاربة الفساد، وهو زيادة الثقة والتضامن الاجتماعي.

كما أضاف مجمل خصائص التمكين التالية:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير.
- وعي الموظف وإحساسه بإطار العمل الكامل المكلف به.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بنشاط الوحدة، أو فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها العامل. (فرج حنان، 2008 م، ص 9)

وهناك من أشار إلى مجموعه من الخصائص وهي:

- يحقق زيادة الصلاحيات ومسؤوليات القادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يزود القادة بالمقدرة على حلّ المشاكل في العمل، ومواجهة الأزمات التي تجابه العمال في أعمالهم.
- يجعل العمال أقلّ اعتمادًا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم. (سلطانة أميمة: 2020 م، ص: 65).

6_2 أنواع التمكين النفسي:

قسّم Souminen عملية تمكين إلى ثلاث أنواع:

التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكوّن الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تحديد المشاكل، وتعريفها، وحلّها عن طريق تجميع البيانات عنها، وإيجاد المقترحات الخاصة بمحاولة حلّها؛ وبالتالي تعليم الفرد الكثير من المهارات التي يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

التمكين 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. (علي عبد الوهاب: 2002 م، ص 36).

7_ النماذج المفسرة للتمكين النفسي:

النماذج المفسرة للتمكين النفسي:

في ظل انتشار مفهوم التمكين وتبني معظم المنظمات له وتطبيقه، يعمل الباحثون جاهدين على تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية لاستخدامها كأدوات استرشادية، فرغم أهميتها الكبيرة إلا أنها نماذج غير ثابتة الدلالة ولا صالحة التطبيق في كل الأوقات والأماكن، لذلك يجب أن يتم اختيار هذه النماذج وتطبيقها بحذر ومراعاة توافقها مع سياق العمل والظروف المحيطة، ويبقى الاسترشاد بها إلا لكونها معايير موضوعية تُسهّل الفهم

وتوفر الوقت خصوصا إذا تم تحديدها بناءً على التحليل المنطقي المعتمد على أدلة حقيقة، يعتبر اختيار النموذج المناسب والأقرب لدراستنا هذه صعب جدا نظرا لكثرة وتنوع نماذج التمكين النفسي من جهة، وكونه متغير معقد المفهوم ومتعدد الأبعاد من جهة أخرى، لذا سيتم استعراض بعض النماذج المتاحة في الأدبيات المتعلقة بالتمكين النفسي بهدف فهمها وتوضيح أهم نقاط قوتها وضعفها، ونذكر من بينها:

1-7- نموذج: Conger & Kanungo (1988)

عرف كل من conger & kanungo التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، تبني المفهوم النفسي الفردي وعرفاه على أساس عملية تعزيز إحساس الأفراد العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال معرفة الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على إعطاء معلومات عن الفاعلية الذاتية، كما أشارا إلى أن مصطلح التمكين مرادف لمفهوم القوة ويمكن تفسيره عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي، يدل ضمنا على تفويض السلطة.

المرحلة الثانية: يمكن النظر للتمكين كمركب نفسي يدل على أكثر من الشراكة في السلطة، من خلال تعزيز المشاركة الفعالة لدى الأفراد وبناء بيئة تتميز بالتفاعل والإبداع والتحفيز.

وبالتالي يمكن اعتبار التمكين النفسي مفهوما إيجابيا يتضمن عامل الدافعية والتشجيع من خلال تمكين الفرد وتفعيل قدراته الذاتية عن طريق تعزيز الثقة بالنفس وتنمية المهارات وتحفيز التوجه الإيجابي.

2-7 - نموذج: Thomas & Velthous (1990)

قام الباحثان Thomas & Velthous ببناء نموذج التمكين الإدراكي حيث شرحا فيه كيفية حدوث التمكين وتأثيره على الأفراد في البيئة المهنية، ركزا من خلاله على أن التمكين هو زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد المرتبطة مباشرة بالمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تؤدي للرضى والتحفيز كما أشار الباحثان إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يتضمن كيفية نظر الفرد للعالم الخارجي ومفهوم الذات، والذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها بأهداف ومنهجيات التمكين التي يتم تطبيقها في المنظمة وحددا أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي:

● التأثير الحسي والإدراكي: يشير هذا البعد إلى درجة التأثير الذي ينظر إليه السلوك، باعتباره قادر على خلق اختلاف في تحقيق الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث تأثيراً في بيئة الفرد، ويتم تقييم هذا التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكنه أن يؤثر في عمل الآخرين وحتى في اتخاذ القرارات على جميع المستويات وبشكل عام هذا البعد يسلط الضوء على أهمية التأثير الحسي والإدراكي في بيئة العمل، حيث يعزز التواصل الفعال والقدرة على تحقيق تأثير إيجابي على الآخرين والوصول إلى النتائج المرجوة.

● الكفاءة: يتضمن الشعور بالكفاءة الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وبإتقان، حيث يدرك الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة بأنهم يجيدون الأعمال التي يقومون بها، فالكفاءة تعبر عن الإنجاز الذي يشعر به الفرد عند أداء الأنشطة والمهام التي اختارها بمهارة.

● أهمية ومعنى العمل: يعني الاهتمام بقيمة العمل أو المهام وتقييمها وفقاً لمعايير وأفكار الفرد، ويتضمن هذا البعد المقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، فإعطاء معنى للعمل يعتبر عاملاً مهماً في رفع روح المبادرة والتفاني والإلهام في العمل، ويمنح الفرد شعوراً بالاستمرارية والقيمة الشخصية فيما يقوم به.

● الاختيار ويشمل كل المسببات المسؤولة عن تصرفات الفرد، فعندما يشعر الإنسان أنه حر في اختياره وقادر على اتخاذ القرارات المناسبة له يستطيع أن يتحمل نتائج تصرفاته ويكون أكثر استعداداً لتحمل مسؤولية، أفعاله، وقد يتم اتخاذ هذه القرارات الذاتية بناءً على تفهمه الشخصي وقدرته على التقييم. (قرقط، 2017، ص96).

3-7- نموذج Spritzer (1995)

ركزت Spritzer 1995 في تعريفها للتمكين كأحد المفاهيم النفسية التي تعتمد على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تظهر في الجدارة والثقة والقدرة على أداء المهام وكذلك الشعور والإدراك بمعنى العمل والقدرة على التأثير والحرية في اختيار كيفية أداء المهام، واعتبرت أن الأساس في التمكين النفسي هو تحقيق التمكين من خلال المساهمة في تشكيل قناعات الأفراد (العاملين) والإدارة بأهمية هذا الأخير وقد حددت الباحثة وجود عاملين يساهمان في تمكين العاملين أحدهما خاص بالفرد ذاته كالكفاءة والقدرة والثقة على أداء المهام، والآخر خاص بالعوامل الوظيفية كمرونة المنظمة وبيئة العمل والحوافز المقدمة للعاملين، وعندما تتلاقى هذه العوامل بشكل إيجابي يتحقق التمكين من خلال أبعاده الأربعة: المعنى

الكفاءة، الاستقلالية والتأثير، بشرط وجود الرغبة لدى العاملين في تحقيق التمكين والاستمرار في العمل نحو البلوغ إلى أهداف المنظمة، حيث تكمن أهمية استقرار المنظمة كعنصر أساسي في دعم التمكين مع إصرار العاملين لتحقيق تلك الأهداف.

7-4- نموذج: Menon (1999)

عرف Menon التمكين النفسي بأنه حالة إدراكية تتمتع بشعور من السيطرة والكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف، وصنّفه على أنه عنصر مركب يمكن قياسه وهو مهم لعدة أسباب منها:

التركيز على الحالة النفسية: في حين أنه هناك الكثير من الإجراءات التي يمكن اعتبارها تمكين، لكن يبقى التركيز على الحالة النفسية للفرد الأكثر جدارة.

ويعتبر التمكين النفسي وسيطا بين تطبيق إجراءات التمكين والنتائج السلوكية المرجوة، الفهم الكامل للتمكين الأجدر أن يكون الأفراد على إدراك تام وفهم شامل لبعض المفاهيم والإجراءات الواضحة للتمكين للوصول إلى الأهداف المسطرة.

كما اقترح Menon تصورا لبعض مكونات التمكين النفسي مع تطوير مقياس يتألف من ثلاثة مقاييس فرعية لتمثيل هذه المكونات وهي:

✓ السيطرة المدركة.

✓ الكفاءة المدركة.

✓ استدخال الأهداف.

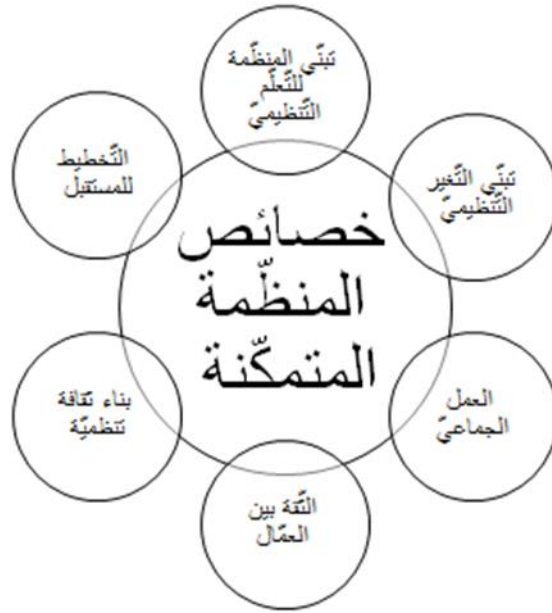
وتعد هذه المكونات جزءا من فهمنا لمفهوم التمكين النفسي في بيئة العمل، وتحديد ما يؤثر في نجاحه وتطبيقه ومن خلال مقارنتها بنماذج أخرى مثل نموذج Thomes & (1990) Velthoven ونموذج (Spreitzer 1995)، يمكننا تحديد التشابه والاختلافات وتوضيح الجوانب الأكثر فعالية فيتحقق التمكين النفسي وتحسين أداء الأفراد (قرقط، المرجع السابق، ص100)

8_ خصائص المنظمة الممكنة:

تتمتع المنظمة المتمكنة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تتفرد وتتميز بها عن باقي المنظمات؛ والتي تدلّ على أنها منظمة متمكنة، ويمكن حصر هذه الخصائص في المستلزمات الضرورية التي يجب توافرها في هذه المنظمة المتمكنة فيما يلي:

- ضرورة تكوين إيمان صادق ورغبة جامحة لتبني إدارة التغيير نحو الأحسن والأفضل، والتعاون بين العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تبني المنظمة للتعلم التنظيمي كمنهج، وسياسة وعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات، وكذا التشجيع على تبادل الأفكار وإثرائها، والبحث عن البدائل والحلول الجديدة لمواجهة المشاكل المتجددة.
- بناء ثقافة تنظيمية قوامها احترام العامل وتقدير إمكاناته وقدراته والتركيز على شعوره بأهمية مبادراته ومشاركاته في اتخاذ القرارات ورسم الخطط ومعالجة المشاكل.
- تشجيع وإحلال العمل الجماعي بدل العمل الفردي، ورسم أدوار ومهام الجماعات وليس الأفراد.
- إحلال الثقة في تصرفات الآخرين ونواياهم محل الشك، وإحلال الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي محل التحكم، والسيطرة والإشراف المباشر مع منح حرية التفكير والتعبير، وحسن التصرف للبحث عما هو أفضل وأنفع للجميع.
- توظيف الأفراد الأكثر تمكنا في الخطوط الأمامية والتنفيذية للمنظمات، وتحسين صورة المنظمة، وتوفير الوقت. والجهد؛ لأن هدف التمكين هو مساعدة الجماهير وتلبية احتياجاتهم. (قرط سمية المرجع السابق، ص: 118)

ويمكن تلخيص خصائص المنظمة المتمكّنة في عبارة بسيطة ندرجها في الشكل رقم (1):
خصائص المنظمة المتمكّنة.



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على فرقطة سمية، 2016/2017، ص 18

9_ أدوات وتقنيات التمكين:

يرى "الكبسي" أنّ أهمّ أدوات وتقنيّات التمكين الّت تناولتها الأدبيّات العلميّة هي:

إتاحة المعلومات: والمقصود هنا بهذا الأمر هو عدم احتكار، أو حجز المعلومات الّتي يعتمد عليها في اتّخاذ القرارات لمن يملك القدرة على اتّخاذها.

المعرفة: إنّ تأسيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعمّال يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعدّدة، والمنظّمات الّتي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتّصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهّلة بفلسفة التمكين.

الصّلاحيات: ويتحقّق ذلك من خلال نقل التّفويض بنقل صلاحيّات المدير للموظّفين ليكونوا أقدر على التّصرّف، والتّفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين، كما أنّه يختلف عنه؛ لأنّ التّفويض ينصّب على الإجراءات والأنشطة اليوميّة المحدّدة بذاتها؛ ولذلك يفضّل عند تمكين العمّال أن تعطى لهم الصّلاحيات بالأصالة، وأن ترفقها المساءلة والمحاسبة، وتترك لهم حريّة التّصرّف دون تحديدٍ للكيفيّة أو للشكل الّذي تمارس به الصّلاحيات، أو تؤدّي به الواجبات.

المكافأة: إنّ المكافأة لا تقتصر فقط على الجانب الماديّ الذي يقدّم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التّمكن لدى العمّال، بل يتعدّاه ليشمل كلّ الفرص والمزايا التي يتطلّع إليها العمّال المتمكّنون أنفسهم، على أنّ لا تكون هذه المكافأة هي الهدف والغاية من سلوكيات التّمكن، وإنّما هي نتيجة لها.

تدعيم الذات: ويقصد بذلك دعم شعور العمّال لقوّة تأثيرهم من خلال الأدوار المكفّين بها، فبدلاً من تقديم الشكوى بأنّهم الآخر وأنّهم مستضعفون، فإنّ التّمكن يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

تعميق الالتزام: ويعدّ الالتزام من أهمّ المداخل لتوليد الطّاقة الإنسانيّة، وتنشيط العقل البشريّ، وإرساء منظمة متمكّنة، ودعم التّمكن لدى العمّال فيها، مع التّفريق بين الالتزام الداخليّ والتّمكن العاليّ الذي بموجبه يسهم العمّال في تحديد الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجيّ لتمكين المتدنيّ منهم، وشبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكّمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون التزامهم به للمنظّمات. (فاتن محمود الملوح، 2016، ص36-37)

10_ خطوات تطبيق التّمكن:

إنّ الوصول إلى المنظّمات أو تبنّيها لتحقيق التّمكن للعمّال ليس في حالٍ من الأحوال بالأمر الهين أو السهل، ولقد أوضح بعض الكتاب أنّ تنفيذ عمليّة التّمكن أن تمرّ بعدد من المراحل، وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتّغيير.

إنّ أوّل خطوة يجب أن تقرّر الإدارة سبب تبنّي تطبيق تمكين العمّال على سبيل المثال من أجل تحسين خدمة العملاء، أو رفع مستوى الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتخفيف عبء العمل عن المدير، وأياً كان السبب من هذه الأسباب وراء تبنّي تطبيق عمليّة التّمكن فإنّ وضوحه يساعد المرؤوسين والرؤساء على تحقيق التّمكن النفسيّ.

الخطوة الثانية: التّغيير في سلوك المديرين.

ويعدّ أكبر التّحديات الهائلة والصّعبة والتي يجب أن يتغلّب عليها المسؤولون لإيجاد بيئة عمل ممكنة، يجب أن تصل إلى كيفية تعليم المديرين كيفية التخلّي عن السلطة؛ حيث أنّه

لتحقيق التمكين النفسي للعمال يجب الحصول على التزام ودعم من المديرين؛ وبالتالي فهو يشكل تغيير سلوكيات هؤلاء المديرين على التخلي عن بعض السلطات، أو بعض (الصلاحيات) للمرؤوسين باعتباره خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للعمال والمديرين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمدراء عادةً ما تجدهم لا يحبذون التخلي عن السلطة من جهة، ومن جهة أخرى عادةً ما يتهرب العمال من تحمّل المسؤولية؛ لذا يفضل أن تحدّد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكلٍ تدريجيّ، ويجب تقييم نوعيّة القرارات التي تتمّ بشكلٍ يوميّ حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعيّة تلك القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكلٍ مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

وبكلّ تأكيد لا بدّ من أن تتضمن عمليّة تنفيذ التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأى فيما يتعلّق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي ودراية بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العمال والمنظمة ككلّ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكلٍ مباشرٍ مع الأفراد الآخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكلٍ جماعيّ تكون قدراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده.

وبما أنّ تشكيل فرق العمل خطوةً ضروريّةً من عمليّة تمكين العمال فإنّ المنظمة يجب عليها إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكلٍ طبيعيّ.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

ولكي يتمكّن المرؤوسون من اتّخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنّهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككلّ، ويجب أن توفّر للموظفين الفرصة للوصول إلى المعلومات الكافية عن العمل بصفةٍ عامّةٍ؛ حيث أنّهم كلّما توفّرت المعلومات للمرؤوسين كلّما زادت مساهمتهم في نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين للمهمة

ويجب على المسؤولين أن يختاروا الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي؛ وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

التدريب هو أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال؛ حيث تتضمن جهود المنظمة توفير برامج لمواد تدريبية كحل للمشاكل التي قد تعترض المؤسسة بشكل أو بآخر سواء أكان ذلك من جانب الإدارة، أم من جانب الصّراعات الخاصة بالعمال على العمل مع الفرق، وبالتالي يجب أن يوجد التحفيز مرافقاً للعمل من أجل الرّفع من مستوى المهارات، وقدرات العمال.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من التمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعمال فيما يتعلّق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظّفين؛ حيث يحدّد المديرون للمرؤوسين أهدافاً معينة يجب تحقيقها كلّ سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلّق بأداء العمل، أو التعلّم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافأة والتقدير

لضمان نجاح تمكين العمال يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير للموظّفين بأهداف المنظمة؛ ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام مكافأة ملائم مع تحديد اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في فريق العمل ذاته، لأنّه يعدّ أحد عناصر الدّعم الأساسية المساندة للتمكين، ويتمثّل في إيجاد وتقديم مكافأة العمال للاعتراف بتمكنهم ولأنّ المكافأة تعزّز عمليّة التمكين من خلال الاعتراف، وتقدير جهود الأفراد عن طريق تقديم مثل هذه الحوافز لهم لتحقيق المشاركة أكثر فأكثر، وتشجيع عمليّة التنافس بينهم.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن أن تتغيّر بيئة العمل بين عشية وضحاها، لذا يجب الحذر من مقاومة التّغيير بما أنّ الموظّفين سيقومون بأيّ محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف مسؤوليات جديدة على عاتقهم، وبما أنّ تبني برنامج التمكين سيتضمّن التّغيير، فإنّنا نتوقّع أن تأخذ الإدارة والموظّفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال

الحصول على النتائج بسرعة؛ لأن التمكين هو عملية شاملة تأخذ وقتاً طويلاً لأنها تشمل جميع الأطراف في المنظمة. (سعد بن مزوق العتيبي، 2005 م، ص 26 - 29).

11_ الأساليب المعاصرة للتمكين:

هذا وقد تطرّق الكتاب والباحثون المعاصرون المهتمون بالفكر الإداري إلى عدة اتجاهات وأساليب التمكين؛ والتي تكمن فيما يلي:

أسلوب القيادة: ويقوم هذا الأسلوب على دور القائد، أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أنّ المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تقوم تحت نطاق إشراف واسع؛ بمعنى أنّ نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية مقارنة بنسبة الموظفين في المؤسسات التقليدية، وتتضمن منح أكبر صلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا أسلوب يركّز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.

أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول تمكين الفرد؛ (أي تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ حيث أنّ الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، والقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

أسلوب تمكين الفريق: ويعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراسة والعمل معاً.

أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: ويعتمد هنا مفهوم الجودة على مبدأ أساسي؛ وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كلّ أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف، ونوعاً من الاستقلالية، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية لتحقيق تقدّم المنظمة.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنّه حتى تكون كعملية فاعلة وناجحة، فلا بدّ من أن تقوم على جوانب وأسس

متعددة مثل: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة. (فاتن محمود الملفوح، المرجع السابق، ص 38-39).

12_ التمكين كاستراتيجية إدارية:

وينبغي على المنظمات أن تسعى لإدخال ثقافة التمكين، وأن تتبنى أسلوباً معيناً لبناء النظم والعمليات التي تطلق العنان لقدرات وإمكانات العمال، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال ما يلي:

- التركيز على السلوك المرغوب فيه من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي للحصول على السلوك المرغوب فيه.
- بناء مناخ تسوده الثقافة الجماعية بين الإدارة والعمال.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تشجيع العمال على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

وليتحقق هذا كله يجب السعي إلى تحقيق التغيير على مستوى فكر الإدارة واستراتيجياتها، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج العمال والإدارة؛ لأن الالتزام هنا شرط من شروطه، كما أن مشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي أيضاً لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، ولا يعني تمكين العمال سحب المسؤولية من المديرين؛ ولكنه التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد لهم. (أزهار نعمة، دون تاريخ، ص 132).

13_ معوقات تمكين العمال:

وبالرغم من وجود الفوائد الكثيرة المتعلقة بتمكين العمال؛ إلا أنه هناك بعض المعوقات التي تعمل على عرقلة تفعيله داخل المؤسسات، ولقد قامت العديد من الدراسات لإبراز العوامل والأسباب التي تتسبب في فشل تلك التطبيقات الاستراتيجية للتمكين وتتمثل فيما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي؛ أي (القاعدة والقمة).
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - عدم الرغبة في التغيير بسبب عدم فهم الحاجة إليه.
 - خوف العمال من تحمّل المسؤولية.
 - عدم تشجيع الأنظمة الجافة والصّارمة على روح المبادرة والابتكار.
 - السريّة في عمليّة تبادل المعلومات.
 - ضعف نظام التحفيز.
 - تفضيل تبنّي أسلوب القيادة التقليديّة.
 - ضعف استراتيجيّات التدريب وأساليب التطوّر الدّاتيّ.
 - غياب وانعدام وجود الثقة الإداريّة. (سعد بن مزوق العتيبي، المرجع السابق، 2005م، ص31_32).
- وهناك من يقسّم معوّقات تمكين العمال إلى:

المعوّقات التّنظيميّة: وتخصّ أو ترتبط بكلّ ما يخصّ العلاقات التّنظيميّة داخل المنظمة، ومنها اعتبار المنظمة نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالبيئة الخارجيّة إطلاقًا، والتّنظيم الهرميّ، والتركيز على السلطة في أعلى الهرم، وخضوع العمال إلى نظام المراقبة والسيطرة والتأديب، وعدم فعاليّة فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.

المعوّقات الإداريّة: وتعبّر عن المشاكل الناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل؛ ومنها عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار، أو تطوير المنتج، أو تحسين الخدمة، وكذا ضعف العمليّات الإداريّة.

المعوّقات البشريّة: وهي معوّقات كثيرة مثل:

- شيوع ظاهرة الخوف الوظيفيّ الذي يزعزع أركان الشّخصيّة، ويجعلها مهزوزة لا تقوى على أيّة مبادرة، وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور خوفًا من المديرين ومن الإنجاز الذي سوف يحقّقه نتيجة ممارسة التمكين الإداري.

- عدم وجود ثقة بالمرؤوسين.

- عدم وجود النّضج الفكريّ لدى بعض الرّؤساء، وتخوّف المرؤوسين من تحمّل المسؤولية؛ وهذا لوجود اعتباراتٍ كثيرةٍ أهمّها: عدم وجود الاستعداد والرّغبة والدّافع، وعدم الاطمئنان لشخص الرّئيس حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء إن وقعت.

_ **المعوقات الفنية:** وهي تلك التي تتعلّق بحالة التكنولوجيا المتاحة، والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لها.

_ **معوقات البيئة الخارجية:** وتتكوّن من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية، وصحة النظم الفرعية، والسوق والمنافسين، ودرجة الرضى الوظيفي. (إخلاق إبراهيم الطراونة، 2017 م، ص 43).

خلاصة الفصل:

وبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بالتمكين النفسي والتي تطرقنا إليها في هذا الفصل، من ماهية تمكين العمال بصفة عامة، إلى التمكين النفسي بصفة خاصة، إلى خطوات تطبيق تمكين العمال... إلخ.

ومما يتضح لنا أنّ تمكين هؤلاء العمال يعدّ أسلوباً من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تعمل على التوجيه والتأثير في سلوك العامل نفسه نحو الاتجاه الإيجابي، وهو عبارة عن ثقافة تقوم على إتاحة الفرصة له في المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الحرية والاستقلالية له؛ مما يجعل من بيئة المنظمة بيئة مساعدة ومشجعة على تحسين أداء العمال، الأمر الذي من المؤكّد أن يساعد على تحسين الإنتاج كمّاً وكيفاً، وتحقيق أهداف المنظمة، والتي من الرّاجح أن تعود بالفائدة على المؤسسة بصفة عامة بكلّ ما تتضمنه من طواقم إدارية وعمالة.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

تمهيد

إنّ ما يلاحظ على العصر الرّاهن أنّه عصر الثّورة المعرفيّة والعولمة والتكنولوجيا والمعلومات، التي أدّت إلى تغييرات مسّت مختلف جوانب الحياة؛ ممّا أصبح هناك حتميّة تبني مناهج جديدة تمكّن من سدّ الفجوة بين المتطلّبات العصريّة وبين القدرات والإمكانيّات المتاحة وخاصّة فيما يخصّ الإمكانيّات البشريّة منها، ومن أبرز المناهج التي يجب تبنيها هو المنهج الإبداعيّ، ومن هنا تظهر أهميّة العمليّة الإبداعية في مواكبة التطور ولهذا خصّص الفصل الثالث؛ للخلفيات النظرية للمتغير الإبداعي الإداري.

1_ تعريف الإبداع:

ونظراً للتّعقيد الذي تتميز به هذه العملية، أو ما يسمّى بالظاهرة الإبداعية فكان من الصعب جداً الحصول على تعريفٍ دقيقٍ وشاملٍ تتفق عليه جميع الأطراف من العلماء مع تحديد الاتجاهات ومدارس علم النفس؛ ولهذا اختلفت تعاريفهم، ومع ذلك سنحاول عرض عدد هامٍ من هذه التعاريف.

- يعرف "صباحي وقطامي" الإبداع "على أنه نشاطٌ فرديٌّ، أو جماعيٌّ يقود الإنتاج ويتّصف "بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع".
- في حين يرى "تور أنس" الإبداع بأنه عملية إدراكٍ للتغيّرات والعناصر المفقودة ومحاولة صياغة فرضيات جديدة للتوصّل إلى نتائج محدّدة بشأنها، إلى جانب اختيار الفرضيات وتعديلها". (نايفة قطامي وآخرون 2007 م، ص14).
- بينما يعرف "أحمد اللقاني (2003)" الإبداع على "أنه الإتيان بحلول جديدة للمشاكل، والمواقف التي تواجه الأفراد المتعلّمين"، ويقسم الإبداع إلى نوعين هما:

- **الإبداع الظاهر:** ويقصد به الناتج الخاصّة بالإبداع، ويعتمد هذا النوع على الموهبة والدراسة والممارسة مع الإشارة إلى مجموعة من الظروف الاجتماعية والاقتصادية، والتي تسمح للفرد بتنمية موهبته من خلال هذا الإبداع الظاهري .

- **الإبداع الكامن:** ويقصد به ما يملكه الفرد من قدراتٍ إبداعيةٍ كامنةٍ فيه، وهي تبدو في التفكير بطريقة إبداعية، وهو ما يعدّ شرطاً ضرورياً للممارسة الإبداعية الفعلية. (فاطمة محمود الزيات، 2009 م، ص 27).

أمّا تعريف الإبداع في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي فهو "العمل والإنتاج على غير مثال سابق؛ أي التّجديد والأصالة غير ما يأتيه الفرد من أفكار، أو ينتج من فنون، أو أدب، أو علم، أو اختراع، أو يقوم به من اكتشاف للشّيء الذي لم يكن معروفاً من قبل، ومما يجدر ذكره أنّ الكثير من أهل العقول الذين لديهم أفكار تتّصف بالجديّة والأصالة يقومون بأفعال وأنواع من السلوك التي تتميز بها هاتان الخاصيتان، إلا أنّ الإبداع الذي نقصده سواء في الأفكار، أو الأفعال يؤدّي إلى التوافق المنشود والنّجاح الأفضل في الحياة، في حين أنّ الأمر

عند المرض يكون مختلفاً، إذ أنّ أفكارهم وأعمالهم تعوقهم عن النّجاح في الحياة والتّوفيق. (فرج عبد القادر، 2005 م، ص21)

يمكننا تقديم تعريفٍ إجرائيٍّ للإبداع على أنّه مجموعة من الأفكار الجديدة والمفيدة، والتي تطبّق من أجل حلّ مشكلة ما، والتي سبق وأن تمّ الحكم عليها بعدم القدرة على حلّها بشكلٍ من الأشكال.

2_ خصائص وأنواع الإبداع:

2_1 خصائص الإبداع:

ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محدّدة ومعينة للإبداع، إلاّ أنّ هناك بعض الظواهر المعينة التي يمكن تصنيفها في خصائص تدلّ على إمكانية الإبداع:

2-1-1- العقل المتسائل والخلّاق:

وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التّربية والدّربة المبكرة، وهي صفة محيرة لأنّها تتعدّى فضول الأسرة؛ وعلى سبيل المثال: هناك شخصان من نفس الأسرة إلى أنّ أحدهما يتمتع بتساؤل ولا يقبل إجابة واحدة موحّدة؛ بل يبحث في أعماقه لإيجاد البدائل، وهنا لا يقتصر العقل الخلاق المتسائل على ميدان علميٍّ واحدٍ مثل: الرياضيات، بل يمتدّ إلى مختلف الميادين الأخرى كالعلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة.

2-1-2- القدرة على التّحليل والتّجميع:

وهي القدرة على الحصول على المعلومات، والقيام بتحليلها ومن ثمّ تجميعها، وبعدها الاحتفاظ بها بشكل منظمّ من أجل استخدامها في مواضعها الصّحيحة.

2-1-3- القدرة على التّخيّل والحدس والتّرابط:

وهي صفة من الصّفات اللاّشعوريّة؛ وتعني القدرة على ربط الأفكار، ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

2-1-4- الشّجاعة أو النّفة بالنّفس:

وهي صفة الجرأة الشّخصيّة، للتّعبير عن الرّأي والدّفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع المعاش.

2-1-5- التمرّد على السّلطة:

ويميل المبدع إلى مقاومة السّلطة والأحكام الفوقية للأخريين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلاّ إذا كان يحترم مساهماتهم العلميّة السابقة، ولذلك يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمّدة فقط من مراكزهم الإداريّة الفوقية.

2-1-6- النّزوع إلى التّجريب:

يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحدّ ذاتها وإنّما يميل إلى الشكّ، وانتقاد الأمور على أنّها نسبيّة تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

2-1-7- النّقد الذاتيّ:

إنّ المبدع هو ذلك الشّخص الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النّقد والتّهذيب وتقويم الأفكار والمعلومات ووسائل التّحليل التي يستخدمها. (كامل محمد المغربي، 2010 م، ص 344).

ويلاحظ أنّه لا توجد خصائص مباشرة لعملية الإبداع؛ ولكنّ هناك بعض السلوكيات، أو حتّى يمكن القول أنّها تلك المؤشّرات التي نستدلّ بها على عملية الإبداع، ومن هذا يستطيع الباحث استنباط الخاصية الجوهرية لعملية الإبداع على أنّها "عملية عقلية كامنة وخفية لا يمكن ملاحظتها بالعين المجرّدة، إنّما هي استدلال عليها من خلال بعض السلوكيات من جهة معيّنة، ونتائج تلك السلوكيات من جهة أخرى".

وقد حدّدت أيضا بعض اللّمسات التي تميّز الأفراد ذوي القدرات العاليّة في الإبداع وتتمثّل في:

✓ نظرة المبدعين إلى السّلطة على أنّها أمر تقليديّ أكثر من كونها مطلقة.

✓ عدم ميلهم إلى القيام بالتمييزات الحاسمة مثل: القول بأنّ الأشياء بيضاء، أو سوداء صوابا كان ذلك أم خطأ، جميلة أم قبيحة، فاسدة أم صالحة.

✓ نظرتهن للحياة على أنّها ليست جامدة أو مطلقة، وإنّما هي نظرة تتسم بالنسبيّة.

✓ كون أحكامهم أكثر استقلاليّة.

✓ الاستعداد أكثر لإظهار دوافعهم (غير المعقولة) من وجهة نظر الناس، وقد يكون ذلك وراء وصف العامة لهم (بالشواذ).

✓ التميّز بروح الفكاهة والمرح أكثر من غيرهم.

✓ هم أقلّ تعقيداً وجموداً، وأكثر تحرّراً. (عمر حسن مساد، 2011 م، ص، 65_66).

2_2 أنواع الإبداع:

وقد عمل الباحثون الذين تناولوا موضوع الإبداع على تصنيف أنواع الإبداع كلٌّ حسب تخصّصه ومجال دراسته؛ وهذا ما قاد إلى تعدّد وتنوّع التصنيفات، وسنورد بعضها:

2_2_1 تصنيف Taylor:

أولاً: الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميّز بها الشخص عن الآخر في إتقانه لعمل معيّن، أو ممارسة ما، أو احتراف مهنة، أو فنّ معيّن.

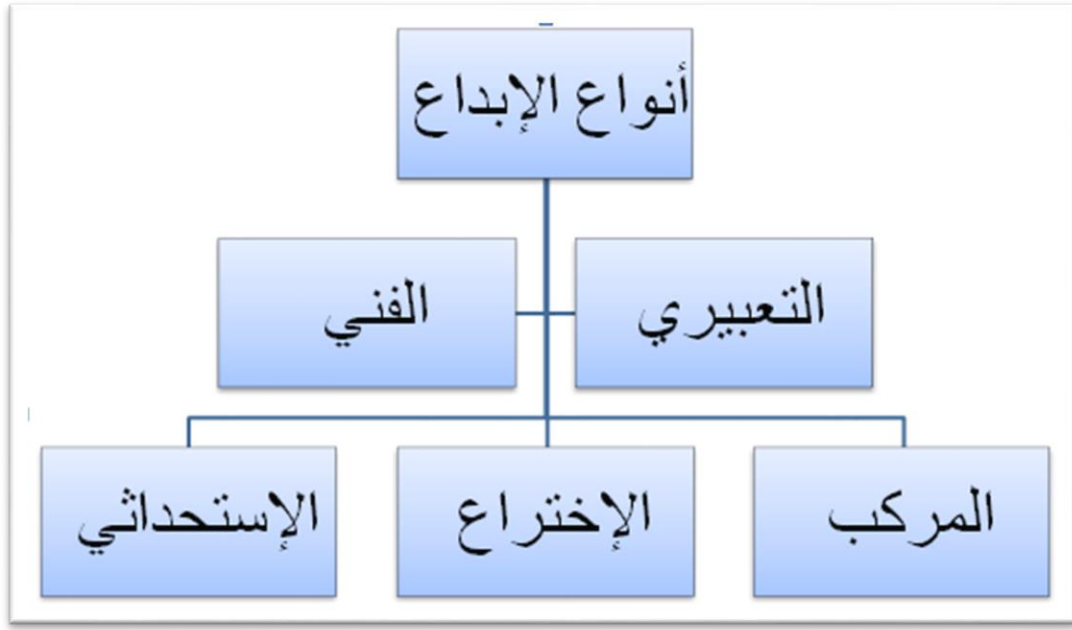
ثانياً: الإبداع الفنّي: وهو الذي يمثّل الجانب الجماليّ الذي يطرأ، أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العامّ، والزينة التي توضع على المنتج، أو إضافة تصميم، أو ديكور مختلف يتميّز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

ثالثاً: الإبداع المركّب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادٍ بين الأشياء؛ مثل أن يتمّ تجميع لأفكارٍ مختلفة، ثمّ يتمّ وضعها ودمجها في قالب واحد ليتمّ التوصل والإتيان بالمعلومة الجديدة.

رابعاً: الاختراع: وهو الذي يتمّ من خلاله استحداث شيءٍ جديد لأول مرّة، ولكن تكون العناصر والأجزاء المكوّنة له موجودةً من قبل، وتتمّ إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمةٍ مميزةٍ مثل اختراع الكمبيوتر.

خامساً: الإبداع الاستحداثي: ويتمثّل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام الشخص لشيءٍ جديدٍ على أرض الواقع، ولكن يتمّ تطبيقه في مجالات جديدة؛ مثل أن تتمّ عملية التطوير والتّحسين على نظريّات، أو مبادئ، أو أسس وضعها العلماء السابقون، والشكل الموالي يشتمل على أنواع الإبداع كما صنّفها تايلور.

الشكل رقم (2) أنواع الإبداع من منظور تايلور:



المصدر: عاطف لطفي الخصاونة (2011)، إدارة الإبداع وابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

2_2_2 تقسيم جونس:

ويرى أنّ الإبداع يصنّف إلى نوعين هما:

أولاً: الإبداع الجذري: وهو الذي يتمثل في التّوصل إلى العمليّة، أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكلٍ كليٍّ وكاملٍ عمّا سبقه من إبداعات؛ حيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسيّة، وفقرة نوعيّة في السوق، وتتميّز من حيث اختلافها الكليّ عمّا جاء به من قبل.

ثانياً: الإبداع التّدرجيّ: وهو التّوصل إلى المنتج الجديد بشكلٍ جزئيٍّ وتدرجيٍّ عن طريق التّحسينات، والإضافات الكثيرة والصّغيرة والمتتاليّة التي يتمّ إدخالها على المنتجات المتداولة، والتي تؤدّي بالتّالي إلى تحقيق الإبداع الجذريّ. (عاطف، المرجع السابق، ص54-55)

3_ مراحل العمليّة الإبداعية:

إنّ عمليّة الإبداع هي من العمليّات العقليّة المعقّدة؛ ولهذا اختلف الباحثون في العديد من جوانبها، منها المراحل التي تمرّ بها عمليّة الإبداع؛ ومن هذا الاختلاف ظهرت عدّة نماذج لمراحل عمليّة الإبداع، وسنبدأ بالنموذج التالي:

3_1 مرحلة الإعداد : وهي المرحلة التي يتم في جمع المعلومات حول المشكلة أو الموضوع الذي شغل اهتمام أو لفت انتباه الباحث .

3_2 مرحلة الاحتضان: وهي المرحلة التي يتم فيها تنظيم الأفكار ذات الصلة بالموضوع والعمل على ربطها وتنسيقها في قالب واحد.

3_3 مرحلة البزوغ أو الإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يستطيع الباحث القيام به وبين ما يقوم به المبدع، يعني المرحلتين السابقتين يمكن أن يقوم بهما أي باحث رغم أهميتهما وصعوبتهما أما هذا المرحلة فلا يمكن للباحث أن يصل إليها، بينما يقوم بها الشخص المبدع وتتمثل في بزوغ المفاجئ لفكرة جديدة جوهرية أو عمل مميز ونموذجي .

3_4 مرحلة التحقق أو التجريب : وهي المرحلة التي يتم فيها التأكد أو اختبار وتجريب الفكرة الجديدة أو الحل المتوصل إليه. (شهاب، 2016، ص 60) .

ونجد أنموذج **Darbin**؛ والذي لا يختلف كثيرا عن الأنموذج الأول، ومراحل الإبداع فيه تتمثل في:

1_ الشعور بوجود مشكلة ما: ويكتشف الفرد أنّ شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل على إيجاد المشكلة أو يسبب فيه اضطرابا أو إزعاجا لا بدّ من معالجته.

2_ الانغمار: ويكون في التركيز على المشكلة فيصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات للعلاقة ذاتها، وتكون الخيارات دون أيّ تنقيح أو تقييم.

3_ الحضانة: فبعد تجميع المعلومات فإنّ الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم العقل اللاواعي في النشاط والتطوير حتى عند القيام بأيّ نشاط، وهذا في العادة مبرر يذهب ويتلاشى، أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتمّ بالحلّ الخلاق للمشكلة، وبينما تضج المشكلة بهدوء مع الجمع بمزيد من المعلومات فإنّ اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات، والواقع له نمط، وله دلالة، أو معنى.

4_ التَّبصر: وهو ما يعرف بالحدس الذي يمضي في العقل بالحلّ، أو الجديد غير المتوقَّع في وقت غير متوقَّع أيضاً، وقد يكون أثناء المشي، أو قبل النَّوم، أو بعده، أو عند الغسل. (سليم بطرس، زيد عبوي، 2006 م، ص 44)

في حين شتاين (stien) يرى أنّ العمليّة الإبداعية لا تحدث بشكلٍ مرتبٍ ومنتظمٍ؛ وإنّما تتداخل وتمتزج معا خلال فترةٍ زمنيةٍ معيَّنة، ولذا فهو يقترح ثلاث مراحل وهي:

أ_ تكوين الفروض: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.

ب_ اختبار الفرض: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة، أو عدم صلاحيتها.

ج_ الاتّصال بالآخرين لتقديم إنتاج إبداعيّ. (العميان محمود سليمان، 2001 م، ص 399)

4_ عناصر ومكوّنات الإبداع:

كما تعدّدت مفاهيم الإبداع، تنوّعت عناصره والتي من خلالها يمكن الفهم الشامل للإبداع، وفيما يلي عرض لعناصر الإبداع كما هو مبين في الشكل التّالي:

الشكل رقم (3) عناصر ومكوّنات الإبداع.



المصدر: محمد مختار، انجي عدوي، 2011، ص 19

وسنتناول شيء من التفصيل تلك المكونات الأساسية للإبداع على النحو التالي:

4_1_1 الطلاقة:

تلعب الطلاقة دوراً مهماً في معظم صور التفكير الإنساني وخاصة التفكير الإبداعي، ويرى سيد "عثمان" تفصيل الطلاقة إلى جزئياتها، وتشمل طلاقة الأشكال البصرية وتتصل بالتفكير الإبداعي في الفنون التشكيلية، وطلاقة الأشكال السمعية، والتي تتصل بالموسيقى، وطلاقة الرموز، وتتصل بالتأليف الأدبي في الشعر والسجع، وطلاقة المعاني والأفكار، والتي لها علاقة وثيقة بالإبداع الأدبي والعلمي، وأخيراً الطلاقة العامة، والتي لها علاقة بالمهنة والأعمال، والإعلان والدعاية والخطابة والتدريس...

ويقصد بها "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار، أو المشكلات، أو الاستعمالات عند الاستجابة إلى مثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر والاستدعاء لاختيار المعلومات، أو خبرات، أو مفاهيم سابقة تعلمها، وقد تمّ التوصل إلى عدّة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العمالي للقدرة العقلية، وهي "القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار؛ وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع، والتي تنقسم إلى ما يلي:

4_1_2 الطلاقة اللفظية:

إنّ الكلمات تتوافر فيها شروط معينة " وتبدو على شكل قدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات، والتي تحتوي على حروف معينة، أو مجموعة من الحروف المعينة، أو مجموعة من الحروف، أو النهايات المتشابهة، ونلاحظ هذه القدرة على وجه الخصوص لدى المبدعين في مجالات العلوم الإنسانية والفنون. (خليل معوض، 1995 م، ص51).

4_1_3 الطلاقة الفكرية:

وتشير إلى "القدرة على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار، في زمن محدد، وتعدّ الطلاقة الفكرية من السمات العالية القيمة في مجالات الفنون والآداب، وتدلّ على القدرة في إنتاج الأفكار لمقابلة متطلبات معينة، ويتمّ الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من الفحوص للقيام بنشاطات معينة.

4_1_4 الطلاقة التعبيرية

وتعني القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة، ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الاختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات، أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكلٍ معين، أو في نسق معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل، أو غيرها من التعبيرات.

4_1_5 الطلاقة الارتباطية:

وهي القدرة على إنتاج أكثر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة؛ مثل: علاقة تشابه، أو تضاد، وهو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب أقل قدر من التحكم، وتكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها المفحوص في زمن محدد (رمضان الفدافي، 2000 م، ص 42-43).

ومما سبق يمكن أن نلخص الطلاقة في الأنواع التالية:

- ❖ طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.
- ❖ طلاقة النداعي: وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.
- ❖ طلاقة الأفكار: وتعني استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ❖ طلاقة الأشكال: وتعني تقديم الإضافات إلى أشكال معينة للتكوين ورسم الحقيقة.

4_2 المرونة

ويرى "محمود منسي" أن المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير الموقف والمرونة عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة.

كما يقصد بها زيادة عدد الفئات مما يتم إنتاجه، والفئة هي مجموعة من إنتاجه، والفئة هذه هي مجموعة أشياء ذات خاصية واحدة، فمثلاً إذا طلبنا من أحد الأطفال عمل صور متعددة من كل خطين متوازيين، نجده يعمل نخلة، وردة، وشبّاكًا، وبابًا، وقلم رصاص إلى غير ذلك، وعند تقسيم هذه الصور إلى فئات نجد أن النخلة والوردة تعتبر من فئة النباتات، والباب والشبّاك

من فئة المعمار، والقلم من فئة الأدوات الكتابية، وهنا نلاحظ أنّ القدرة على الطلاقة سجلت (5) وحدات، والقدرة على المرونة سجلت (3) فئات، وكلّما زادت القدرة على توزيع الفئات زادت القدرة على المرونة، وهو ما يجب تنبيه الأطفال عليه، وعلى تشجيعهم وعلى تنويع وتغيير خططهم وأفكارهم كلّما وجدوا شيئاً جديداً. (على لبن، 1996 م، ص75).

ويمكن التعبير على المرونة في شكلين هما:

4_2_1 المرونة التلقائية:

وهي القدرة التي تعمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار بحرية وتلقائية، بعيداً عن وسائل الضغط أو التوجيه، أو الإلحاح، أو القصور الذاتي، ويتطلب الاختيار الذي يقيس هذه القدرة من المفحوص أن يتجول بفكره بكلّ حرية في اتجاهات متشعبة، فعندما يطلب منه ذكر الخدمات الممكنة لقطعة من حجر على سبيل المثال نجده ينتقل من استخدامها في أعمال البناء إلى استخدامها في الموازين، إلى استخدامها كثقل لحفظ الأوراق من التّطاير، إلى استخدامها للرمي في اتجاه بعض الأهداف، إلى استخدامها كمطرقة، أو كمسحوق... فعادة ما يتوقّف ذو التفكير الجامد، أو المحدود عند حدّ استخدامها لغرض واحد فقط، أو غرضين على أكثر تقدير، بينما يجد المبدعون عشرات الاستخدامات لقطعة الحجر هذه.

4_2_2 المرونة التكيّفية:

وتشير إلى القدرة على تغيير أسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المواقف الجديدة والمشكلات المتغيرة، وتسهم هذه القدرة في توفير العديد من الحلول الممكنة للمشاكل بشكلٍ جديد، أو إبداعيٍّ بعيداً عن النمطية والتقليدية، ويمكن التعرّف على مدى تمتّع الشخص بهذه القدرة عن طريق الاختيارات التي تقدّم للمفحوص مشكلة يتطلّب منها إيجاد حلول متنوّعة لها، رغم توافر بعض الحلول التقليدية المعروفة للمشكلة، إلاّ أنّها تعتبر مرفوضة، لأنّ المطلوب في مثل هذا الموقف هو التّنوع.

ويلاحظ هنا أنّ الاهتمام ينصبّ على تنوّع الأفكار، أو الاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكمّ دون الكيف، والتنوّع، وتقاس درجة المرونة "بعدد الأفكار البديلة، أو المواقف والاستخدامات المختلفة، أو الاستجابات، أو المداخل التي ينتجها الفرد في زمن محدّد لموقف معيّن، أو مشكلة ما. (سميرة عطية، 1995 م، ص193).

4_2_3 الأصالة:

وتعدّ الأصالة من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى "الجدة والتفرد"، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركّز على النواتج الإبداعية كمحكٍ للحكم على مستوى التفكير الإبداعي.

وتشير الأصالة إلى القدرة على إنتاج أكبر عددٍ ممكن من الاستجابات غير العادية، وغير المباشرة، أو الأفكار غير الشائعة والطريفة، وذلك بسرعة كبيرة، ويشترط أن تكون مقبولةً ومناسبةً للهدف، مع اتصافها بالجدة والطرافة.

أما إذا كانت الفكرة في عداد الأفكار المعروفة، فتعتبر نوعاً من أنواع الطلاقة الفكرية وتقاس درجتها بمدى قدرة المفحوص على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها، وكلما قلّ التكرار الإحصائي للفكرة قلّت درجة أصالة الفرد. (سيد جبر الله، 1981 م، ص 13).

5_ قياس الإبداع:

إنّ مناهج قياس الإبداع تسير موازيةً لمناهج تعريفه؛ حيث تركّز على خصائص الفرد، والعملية، والمنتج، أما فيما يتعلّق بالمقاييس الفردية للإبداع فنجد أنها تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- رصيد الشخصية:

- السيرة الذاتية:

- اختبارات القدرات العقلية.

المقاييس الفردية للإبداع:

5_1 مقاييس الشخصية:

إنّ أهم ما اهتم به الباحثون المهتمون بالعملية الإبداعية هو التعرّف، وقياس التوزيع الطبيعيّ لسمات الشخصية فيما يتعلّق بالإبداع، ومن الطبيعيّ إنشاء، أو بناء مثل هذه المقاييس، ويتضمّن عينة من الناس يتفق عليهم من قبل الخبراء في هذا الصدد على أنّهم ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة، ويضمّ المقياس النهائيّ للشخصية المبدعة مجموعةً من الصفات.

❖ المجموعة الأولى: وتتمثّل في (الدكاء، الثقة بالنفس، الأصالة (أصلي)، الغرور، الداهية (واسع الحيلة).

❖ المجموعة الثانية: وتتمثل في العديد من الصفات؛ مثل: الشّخص الحذر، المخلص، التقليدي، المذعن).

أمّا فيما يخصّ سمات الشّخصية المبدعة فتحديدها متّفق عليه بصفة معقولة، ولكنّ الصّعوبة، أو التّحدّي الحقيقيّ في قياس هذه الشّخصية المبدعة؛ هو أنّ تكون هذه المقاييس قادرةً على التّمييز بين مستويات الإبداع بين هؤلاء الذين لا يتمتّعون بالقدرات الاستثنائية؛ بمعنى الصّعوبة التي نواجهها في قياس الشّخصية المبدعة، وهي ليست في التّمييز بين أنواع الإبداع ومستواه؛ لأنّه قد قام جدل حول وجود التّفارقة بين المستوى الإبداعيّ ونوعه، فالأوّل يشير (مستوى الإبداع) إلى وجود نزعة للإنتاج الإبداعيّ، في حين يشير الآخر إلى نوع النّشاط الإبداعيّ الذي يتمّ الانخراط فيه، وإذا فمقاييس الشّخصية المبدعة هدفها لا يتوقّف في تحديد الشّخصيات المبدعة، وإنّما يتوق إلى تحديد نوع الإبداع ومستواه.

5_2 رصيد السيرة الذاتية:

تعتبر نقيض مقاييس الشّخصية، فهي لا تركّز على تحديد الشّخصية، وإنّما على أحداث الحياة وخبراتها التي شكّلت الشّخص محلّ الاختبار، والمُسلّمة التي تقوم عليها هذه

المقاييس هي أنّ أصحاب الإبداع العالي يشتركون في توليفات معينة من السمات المتعلّقة بالسيرة الذاتية التي تختلف عن أصحاب الإبداع الأقلّ؛ ومثال ذلك: الأسرة، التاريخ التعليمي، الاهتمامات والهويّات، والعلاقات الشّخصية، ويتميّز منهج رصيد السيرة الذاتية بالاعتراف بأنّ القدرة الإبداعية عند الشّخص ترتبط بتاريخ حياة الشّخص المبدع، وهو ما يؤخذ على مقياس الشّخصية المبني على رصيد السيرة إذا أردنا تقييمها، وذلك بأنّها مبنية على الحدس، أو الافتراض أكثر، وتقاس درجة الأصالة بمدى قدرة المفحوص على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها، وكلّما قلّ التكرار الإحصائيّ للفكرة قلّت درجة أصالة الفرد من كونها مبنية على دراسة المنظّمة لكيفية تأثير أحداث الحياة وخبراتها على تنمية الإبداع. (سيد جبر الله، المرجع السابق، ص14).

5_3 اختبارات القدرات الإبداعية:

وهي التي تعتبر أكثر مقاييس الإبداع شهرةً، ومنها اختبارات الذكاء، ولقد لعبت نظرية هيكل الذكاء دورًا حاسمًا في إلقاء الضوء على القدرات الموجودة في الفكر الإبداعيّ، وأهمّها

الفكر المشبّع الذي يعتبر معياراً رئيسياً يستخدم في الاختبارات مع ضرورة تبيان أنه ليس مرادفاً للإبداع، وإتّما هو شكّل من أشكال الإبداع لحدّ ما، إضافةً إلى بعض القدرات التي تمّ ذكرها من قبل في عناصر الإبداع؛ وهي الطّلاقة والمرونة، والأصالة والإتقان.

وإذاً فمقاييس القدرات الإبداعية تتمثّل في تحديد بعض القدرات العقلية التي تُكوّن، أو بالأحرى تخلق الإبداع.

5_4 المقاييس المبنية على الناتج:

ونعني بها قياس الإبداع بناءً على خصائص المنتجات (النواتج)؛ حيث يقول Ghiselin بأننا نستطيع تحقيق الهدف المتمثّل في تعريف سمات المنتجات الإبداعية، وابتكار Simonton طريقة للقياس الكميّ لأصالة المقطوعات الموسيقية عن طريق استخدام معيار يبيّن ندرة هذه المؤلّقات، غير أنّه من الصّعب جدّاً الأخذ بمبدأ المقاييس المبنية على تحديد السمات الإبداعية للمنتجات؛ لأنّ جميع الأحكام المتعلقة بالإبداع يجب أن تكون شخصية تكون محكومةً بالسياق الثقافيّ والتاريخيّ الذي تمّت فيه.

5-5 المقاييس المبنية على العملية:

ونجد أول محاولة لقياس عملية الإبداع هي محاولة Ghiselin بعنوان "قائمة الإبداع" وفيها يتمّ مطالبة الأشخاص الخاضعين للاختبار بأن يختاروا الصفات التي تصف مشاعرهم، وحالة انتباههم قبل وأثناء الرؤية المعمّقة، أو حلّاً لمشكلة ما، ومن خلال المقارنة يمكن التّعرف على مواصفات العملية الإبداعية المصاحبة للمستويات المختلفة من الإبداع، ولكنّ ما يؤخذ على هذه المقاييس التي تركز على صفات العملية الإبداعية هي أمرٌ يدعو فعلاً، أو يثير الدهشة لأنّ العملية تظلّ محدودةً.

وقد اهتمّ الباحث بجانب قياس الإبداع إذ يرى أنّه عملية ينتج عنها تحديد سمات الأشخاص المبدعين، وتحديد مستوى نوع الإبداع، ممّا يُمكن ويساعد على تنمية الإبداع، وذلك حينما نحدّد سمات المبدعين فإننا من جهةٍ نتعرّف على الشخصيات المبدعة في الوسط، فنهتمّ لأمرهم ونحفّزهم، ونحاول توفير الإمكانيات اللازمة لهم، والتي تساعد على إبداعاتهم، هذا من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى حينما نتعرّف على سمات المبدعين فإننا نستطيع خلق احتكاك بين هؤلاء المبدعين والناس العاديين؛ لأنّ السلوك الإبداعيّ يظلّ سلوكاً إنسانياً، وممّا هو معترف

به هو أنّ السلوك الإنسانيّ قابلٌ للتّغيير والتّعديل من خلال استراتيجيّات معيّنة، وأهمّها "التّعليم والتّدريب". (محمود حسن الحسين، 2004 م، ص 47_53).

6_ مناهج البحث في الإبداع:

6_1 استعادة الأحداث:

وتعتبر طريقة استعادة الأحداث إحدى الطّرق الكلاسيكيّة لدراسة العمليّة الإبداعية؛ حيث يتمّ فيها تحديد مجموعةٍ من الإنتاجات الإبداعية الهامة ومن ثمّ دراسة الكيفيّة التي حصلت بها الإبداعات، وعلى سبيل المثال: دراسة الكيفيّة التي توصّلت إليها إحدى المنظّمات في تبسيط إجراءاتها الإداريّة، أو حلّ مشكلاتها الماليّة، وتتميّز هذه الطّريقة بأنّها تمكّننا من التّعامل مع الأعمال الإبداعية ولها أهمّيّتها وذيوها في المجتمع، وإن كانت النّتائج التي يحصل عليها من هذه الطّريقة غالباً ما تكون منخفضة الثّبات، وفضلاً عن ذلك فإنّ العمليّات الإبداعية التي يشتمل عليها هذا النّوع من البحوث غالباً ما تكون متحيّزة؛ حيث أنّنا لا ندرس في أكثر الأحوال إلاّ الحالات النّاجحة والنّاجمة عن العمل الإبداعيّ.

6_2 الملاحظة المقتّنة:

ويطلب الباحث في هذه الطّريقة من الشّخص المبدع أداء عمل إبداعيّ، كأن يطلب منه اختراع مادّة، أو ببدع قصيدة شعريّة، أو لوحةً فنيّةً في وقت محدّد، أو التّوصل إلى حلّ مشكلةٍ تنظيميّة، وتتميّز هذه العمليّة كونها تمكّن الباحث من ملاحظة العمليّة الإبداعية أثناء حدوثها، وعلى الرّغم من أهمّيّتها إلاّ أنّ هناك عيوباً تحاول أن تحدّ من قبولها؛ وتتمثّل فيما يلي:

* العمليّات الإبداعية التي تحدث تحت ظلّ هذه الطّروف، وبهذه الشّروط المحدّدة غالباً ما تكون غير مطابقة للواقع الحقيقيّ للموقف الإبداعيّ.

* إنّ هذه الطّريقة تفترض قابليّة العمليّة الإبداعية لحدوث وقت الطّلب، وهذا الأمر غير وارد في أكثر الحالات الإبداعية.

* وأخيراً فإنّ هذه الطّريقة تفترض أنّ العمليّة الإبداعية من الممكن أن تدرس من خلال ملاحظة السلوك الخارجيّ للشّخص المبدع فقط، وهي غافلةٌ على الجانب الأكبر من العمليّة

الإبداعية، وصلتها بالناحية العقلية والمزاجية والدافعية للفرد، والتي تكون في معظمها غير ملاحظة من قبل الآخرين.

6_3 منحي التحليل العاملي:

وتركز هذه الطريقة على تحليل القدرات الإبداعية على مكوناتها الأساسية وقياسها، ودراسة كلٍ منها على حدة، وعلاقتها مع بعضها البعض، وتمكن هذه الطريقة الباحث من توضيح وتنظيم عدد كبير من البيانات التي تتعلق بعدد من الأبعاد الخاصة بالتفكير الإبداعي، وذلك من خلال استخدام مقاييس خاصة بالإبداع، ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لم توجه اهتمامها على الإطلاق نحو دراسة العملية الإبداعية أثناء نشاطها الطبيعي، وإنما ركزت على القدرات المكونة للإبداع فقط.

6_4 المنهج التجريبي:

يحاول دراسة الإبداع في المواقف التجريبية؛ وذلك من خلال وضع فروض معينة عن تفاصيل العملية الإبداعية ثم اختيار عينة ضابطة، وعينة تجريبية للمقارنة بينهما على أساس أحد متغيرات الإبداع؛ مثل: الأصالة، أو حلّ المشكلات، أو إيجاد بدائل معينة.

وتتمثل ميزة هذا المنهج في دراسة الإبداع بتمكين الباحث في التحكم في دراسة الظاهرة الإبداعية موضع البحث، ومن عيبها أن السلوك الإبداعي الذي ندرسه من خلال هذا المنهج قد يكون مبسطاً ومصطنعاً ولا يماثل الواقع الفعلي للإبداع. (عبد الرحمن أحمد هيجان 1999 م، ص 67-70).

7_ تعريف الإبداع الإداري:

ويعني: "الاستخدام المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعات من المنظمة التي لها أهداف مباشرة ويعرفه آخرون على أنه " الاستخدام الناجح للعمليات، أو البرامج، أو المنتجات الجديدة التي تظهر كنتيجة للقرارات داخل المنظمة " (محمد الحراشة وصلاح الدين، 2006 م، ص 248).

ويعرف في لغة الاقتصاد (منظور اقتصادي) " أنه تغيير في القيمة والرضى الناتج عن الموارد المستخدمة " (أميمه دهان، 1989 م، ص 18).

ويرى العواجي أنّ الإبداع الإداري مصطلح عامّ أصبح يستخدم قرينا للابتكار، أو استخدام الشيء الجديد، الفكرة، الأسلوب، النظريّة، الاختراع، أو النهج الجديد في إنتاج سلعة أو خدمة معيّنة، وهو يراه عمليةً نسبيّة تقع بين مرحلة المحاكاة والتّطوير إلى مرحلة الابتكار الأصلي، وقد يكون إبداعاً فنياً، أو إنتاجياً أو تنظيمياً، وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرّة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة (عادل بن صالح الشقحاء، 2003 م، ص 41)

وعرفه كل من الغالبي ومحمد (2010) بأنه العملية التي بواسطتها يتم استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرّها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء (الغالبي ومحمد، 2010، ص 159).

ويعرفه Smith بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلة، وأكثر إدراكاً للمعلومات، ووضع الفروض واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، وتعتمد على مجموعة من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية كما يحتاج الفرد بيئة داعمة له (بن يحي، 2018، ص 94).

8_ أهمية الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري أهمية كبيرة سواء بالنسبة أكان للفرد العامل بصفة خاصّة أم للمنظمة بصفة عامّة، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- ❖ تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التّغيير.
- ❖ حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسيّة وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- ❖ يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليّتها للتّكيف مع المتغيّرات، وزيادة المرونة في عمليّاتها الإداريّة والفنيّة المستمرّة.
- ❖ يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشّعور بالإنجاز لجميع العمّال في الإدارة.
- ❖ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتيّة وتوجّهها نحو التّطوير.
- ❖ تطوير وتنميّة معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتّجاهاتهم وسلوكهم.
- ❖ يساهم في بناء الثقة لدى العمّال.

❖ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

❖ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

❖ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتّميّز مع الآخرين.

❖ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوّراتهم عن العمل، وبالتالي قدراتهم على الظهور بصورة إبداعية ومستمرّة . (جمال خير الله، المرجع السابق، ص19-20)

❖ 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 الرضى 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 ليصبحوا منظمة خلاقة تشجع الأعضاء الذين يقدمون جديداً

❖ يسهم في تعزيز صورة الشركة، فضلاً عن الحصول على المواهب والكفاءات.

❖ تقليل تكاليف الإنتاج والتصنيع من خلال اعتماد مفهوم الإبداع في مختلف العمليات التنظيمية والإنتاجية.

❖ يمثل أحد الأدوات التنافسية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التنافس وعلى المدى البعيد. (موفق، إسماعيل، والعيسوي، 2020، ص132).

ويمكن إجمال ما يمكن أن يظهر من أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الإيجابيات التالية:

❖ تحسين خدمات التنظيم مما يعود على المنظمة بالنفع.

❖ المساهمة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعامل في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

❖ الاستغلال الأمثل لجميع الموارد وخاصةً الماليّة منها عن طريق استخدام أساليب حديثة
تواكب التّطورات. (محبوبي أسامة، 2014، م، ص 3)

9_ مكونات ومراحل ودوافع الإبداع الإداري

9_1 مكونات الإبداع الإداري:

يتكوّن الإبداع الإداري من ثلاثة أجزاء رئيسيّة هي:

9_1_1 مهارات التفكير الإبداعي:

إنّ امتلاك القائد لهذه المهارات تمكّنه من الخروج عن النّطاق التّقليديّ، والتّفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوّعة غير المتوقعة، وذلك لتحقيق التّحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنّها تجعل القائد أكثر حساسيّة بالمشكلات.

9_1_2 الخبرة:

وتشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثّل الخلفيّة التي تمكّن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقّة؛ والتي تجعل أفكارهم أكثر قوّة فتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أنّ هذه المعرفة تساعد في حياتهم المهنيّة مثل صانعي القرارات، لذلك فإنّ الخبرة تعدّ مكوّنًا أساسيًا من مكوّنات الإبداع.

وإنّ عدم توفّرها يدفع القادة الإداريين إلى تبني أفكار جديدة بدلاً من تدعيمها، وتفهم السلوك الإبداعيّ للعمّال؛ ممّا يعكس فشلهم في تدعيم الطّرق الإبداعية في التّدريس لأنّهم ينظرون إليها على أنّها إهدار للشّيء ومضيعة.

9_1_3 الدافعية:

ويطلّب الإبداع سلوكًا مكثفًا من القائد الذي يقف من ورائه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشّخص ويتمثّل في الرّغبة في الوصول إلى الحلّ الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أنّ الدافع هو الذي يحرك أداء القائد، ويساعد على استمراره وتوجيهه نحو الغاية التي يقصدها، وممّا تقدم يتّضح أنّ هناك ثلاثة مكوّنات أساسية للإبداع تتمثّل في مهارات التفكير الإبداعيّ والخبرة، والدافع، ولو نقص أو فقد أيّ مكوّن من هذه

المكونات الخاصة بالإبداع الإداري تؤثر في القدرة الإبداعية للقائد وأنه يستلزم توافرها جميعاً لتحقيق الإبداع الإداري. (عزة جلال مصطفى نصر: المرجع السابق 2007 م، ص 26-27)

9-2 مراحل الإبداع الإداري:

تزرخ أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حلّ المشكلات، ومن أشهرها نموذج "ويست" والذي يتميز بكيفية تطبيقه على المستوى التنظيمي والتطبيقي في مراحل عديدة:

9_2_1 مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: وتدرّك الجماعة الحاجة للإبداع عندما تكون هناك فجوة بين أداء الموقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن إدراك الحاجة للإبداع يعني الاستجابة لتلك الفجوة، أو حينما تدرّك المنظمة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

9_2_2 مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتتضمن اقتراحات إبداعية لجماعات العمل بغرض حلّ المشكلة، أو تحسين الوضع الراهن.

9_2_3 مرحلة التطبيق: ويتمّ فيها تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، وإجراء بعض التعديلات عليها إذ احتاجت إلى ذلك لتمكينها من التطبيق.

9_2_4 مرحلة الثبات: وفي هذه المرحلة يصبح العمل الإبداعي، أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً في المنظمة؛ حيث يرتبط بالثقافة ومعايير إجراء الرقابة فيها. (توفيق عطية، 2009 م، ص 22-23)

9-3 دوافع الإبداع الإداري:

ولقد أثبتت الدراسات المناسبة تحسّن القدرات الإبداعية، وتكون بالتالي كفيلاً بزيادة الناتج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية؛ إذ علينا أن نتعرّف على دوافع الإبداع ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسّن القدرات الإبداعية، وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

9_3_1 الدوافع الذاتية: وتتمثل في:

— الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

— الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة، وصياغة جديدة ومبتكرة.

_الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

_الرغبة في تجريب أكثر المجالات في مكان العمل.

_الحصول على الرضى، وتحقيق الذات. (جمال خير الله، المرجع السابق، ص 15)

ومما يلاحظ على الدوافع الذاتية أنها دوافع نابعة من شخصية الفرد بمعنى أنها دوافع فردية (خاصة).

9_3_2 الدوافع البيئية الخارجية: وتكون فيما يلي:

_ الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة: ولقد تمّ التسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرّسامين، كما أنّ هناك إقرار بالإبداع الكيميائي والفيزيائي.

_ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة إبداع: إنّ النمو والحيوية يعتمدان على ومضة الإبداع، وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، ومن الناحية العملية فإنّ كلّ جانبٍ من جوانب الإدارة ينطوي على تفكيره الإبداعيّ.

_ التصدي للمشكلات العامة، وخاصة ما يتطلبه الإبداع: إنّ الإبداع ضرورة ملحّة للتصدي للمشكلات؛ مثل سياسة خدمة الوطن، وتوزيع الخدمات والعلاقات العامة، وتطوير القوى العاملة، وفي تدريب العلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقة

_ الحاجة إلى صنع الأحداث بطريقة عبقرية: إنّ عالمنا اليوم سريع التطور ويحتاج إلى إبداع في صنع الأحداث.

_ وعلى الدوام هناك ثمّة أمورٌ ينبغي القيام بها، ومشكلات تتطلب إيجاد الحلّ لها، وثمّة فرصٌ مطلوب اكتشافها، وتطويرات ومجازفات ينبغي التخطيط لها، ومشاريع يتعيّن تنظيمها.

_ اعتبار التقدّم والازدهار أمرًا مرتبطًا بقدراتنا الإبداعية.

9_3_3 الدوافع المادية والمعنوية:

_الرغبة في الحصول على رضى الله سبحانه وتعالى.

_السعي للحصول على مكافآت مالية.

_الحصول على الثناء والتقدير.

_الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

_الحصول على درجة وظيفية متقدمة.

_ الحصول على قبول الناس ورضاهم.

_ خدمة الأمة والوطن. (جمال، المرجع السابق، 2015 م، ص 16-17)

10_ ركائز ومصادر وأنواع الإبداع الإداري:

1-10 ركائز الإبداع الإداري:

يحدّد بيتر وترمان ركائز للتفوق وتحقيق الإبداع الإداري فيما يلي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميمها.
- التركيز على روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- معاملة العمال بكرامة وإنسانية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة. (حامد يوسف حمدونة، 2010 م، ص 42)

10-2 مصادر الإبداع الإداري:

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع الإداري، ولكن أغلبهم أكد على المصادر الداخلية والخارجية، ويرى (Ivancevich) أنّ الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل، أو الخارج، وأشارت (Amabil) إلى: "أنّ الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: (الخبرات المعرفية، والفكرية، والفنية)، والمهارات، والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية.

وأما (Drucker) فيؤكد على أنّ الإبداعات تنشأ من التوقّد في ذهن العبقري، وأغلبها تنتج عن البحث الغرضي والواعي لفرص الإبداع، وحدّد هذه الفرص في أربعة أمور موجودة في المنظمة، أو في الصناعة وهي: الحدوث غير المتوقع، والتعرض، واحتياجات العملية، والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي تلك التغيرات الديموغرافية، والتغيرات في الأذواق والتفضيلات، والمعرفة الجديدة، إلا أنّ (Birkinshaw ET Hood) يؤكد على أنّ الإبداع يظهر على العمال القريبين من العملاء الأقل ارتباطاً بالمكتب، وبإشراف القائد الملهم والمثابر، والأكثر براعة في خلق الحماس، وجذب وتشجيع الأفكار الجديدة؛ وهذا ما أكده (برونز) على أنّ الأفكار الإبداعية تنبثق من كلّ مستويات المنظمة، وأنّ هذه المنظمة تكون أكثر إبداعاً متى استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كلّ المستويات. (شريف أحمد، 2010، ص54).

10-3 أنواع الإبداع الإداري:

صنّف بعض المختصّين الإبداع الإداري في المنظّمات والمؤسّسات الإبداع حسب المجال إلى:

- _ إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمّن الغايات التي تسعى إليها المنظّمة.
- _ إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمّن القواعد والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينها.
- _ إبداع يرتبط بالمنتج، أو الخدمة ويتضمّن إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة.
- _ إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمّن التركيز على تقديم خدماتٍ للمستفيدين تفوق توقّعاتهم.

_ إبداع يرتبط بالعملية، ويركّز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمّن عمليّات متطورة داخل المنظّمة تشمل عمليّة التشغيل، وإدارة الموارد البشرية.

_ وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطّط له. (فواد علي العاجز، 2009 م، ص 19)

11_ مستويات الإبداع الإداري:

ويمكن التّمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظّمات؛ وهي:

11_1 على مستوى الفرد: (فردية ذاتية).

وهو الإبداع الذي يتحقّق من قبل الفرد؛ حيث تكون لدى العامل عمليّة إبداعية لتطوير العمل، وذلك لما يمتلكه من قدرات وسمات فطرية كالذكاء والموهبة، أو الأمور المكتسبة كالمثابرة، والمرونة، وحبّ المخاطرة، والقدرة على التحليل، وحلّ المشكلات، ولقد تناول الكثير من الباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميّز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من المقالات والأبحاث التي كانت تسعى إلى التّعرف على القدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائصه وسمات شخصيته المختلفة التي يتميّز بها، والتي لا تتوافر في الشّخص غير المبدع.

● المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

• **التعليم:** وهو الذي يؤكد المنطق الذي يعيق الإبداع.

• **الدكاء:** ويكون الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

• **الشخصية:** ويقوم الفرد المبدع بروح المخاطرة، ويكون مثابراً ومستقلاً، وعالي الدافعية، ومتشككاً ومتفتحاً على الآراء الجديدة، وقادراً على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

• **الطفولة:** هذا وقد اتسمت طفولته بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

• **العادات الاجتماعية:** قد لا يكون الإنسان المبدع منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

أما الكاتب "روبي (Robey)" فيرى أن الإنسان المبدع يتميز بـ:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضى عن الوضع الراهن.
- الالتزام بالهدف السامي، والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والتقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المؤلف في التفكير والتعبير.
- الشفافية تجاه المشكلات.

ورغم وجود بعض الاختلافات بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي: حب الاستطلاع، والمثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة. (حسين حريم، 2013، ص 358).

11_2 الإبداع على مستوى الجماعة (الجماعي):

ويعرّف بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار، أو تبني فرص أفكار جديدة في محيط الجماعة. (بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص 126).

وهو الإبداع الذي تحقّقه جماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة... الخ)؛ وذلك بالاعتماد على خاصية التداوب (التأزر) فإنّ إبداع الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيما بين أعضائها، وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض وغير ذلك، ومواجهة التّحديات التي تواجهها المنظّمات المعاصرة، والتي تتطلّب تطوير جماعات العمل المبدعة.

وهناك عدّة عوامل تؤثر في الإبداع الجماعي، كمّا ونوعاً؛ وهي كالتالي:

❖ **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلّق بأهداف الجماعة.

❖ **المشاركة الآمنة:** إنّ المناخ والبيئة هما اللذان يشجّعان الأفراد على التّعبير بحريّة عن أفكارهم، ويعزّزان الإبداع النّاجح.

❖ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوّق في الأداء يشجّعان على إيجاد مناخ يسمح للأفراد على تقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكلٍ مستمر.

❖ **دعم ومآزرّة الإبداع:** ولتحقيق الإبداع يجب مساندة، ودعم عملية التّغيير؛ وهذا الدّعم يمكن أن يأتي من الزملاء أو المنظّمة بذاتها.

كما تشير بعض الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

❖ **جنس الجماعة:** إنّ الجماعة تختلف من حيث الجنس وتنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

❖ **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع جماعة بوجود جماعة من شخصيات واتّجاهات وميول وتخصّصات وأعمار مختلفة.

❖ **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا ونشاطًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا.

❖ **انسجام الجماعة:** إن الجماعة المنسجمة أكثر ميلًا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

❖ **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين مبدعة أكثر من الجماعة القديمة.

❖ **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد الأعضاء (حسين حريم، المرجع السابق، ص 359)

وهناك أيضا من الكتاب من حدّد أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي وهي:

- التحوّل في فلسفة العمل الإداري من المهام الفرديّة إلى فريق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفرديّ في المنظّمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
- الإبداع الجماعيّ أقوى من الإبداع الفرديّ من ناحية التأثير والقبول.

11_3 الإبداع على مستوى المنظّمة:

لا بدّ من التأكيد على أنّ الإبداع في المنظّمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، بات أمرًا ضروريًا وملحًا لا غنى عنه، وإذا ما أرادت البقاء والازدهار عليها أن تجعل من الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن ذلك بتوافر الشّروط الأساسيّة التي اقترحها الكاتب "هارولد لافيت".

1_ ضرورة إدراك أنّ الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرّون القيمة العلميّة للنظريّات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنميّة هذه الأشياء وتعزيزها ينبغي على المنظّمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التّعليم والتّدريب والمشاركة في النّدوات والمؤتمرات.

2_ ضرورة تعلّم حلّ المشكلات بصورة إبداعية: ويعني ترويض التّفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة؛ حيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحدّدة أو المألوفة في التّعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثًا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3_ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على التّعود على التّفكير المطلق والشّامل، وتقصّي أبعاد أيّة مشكلةٍ مما هو غير مباشر وفيما غير مألوف.

4_ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلّها فالمشكلة الإداريّة لا تعلن نفسها؛ بل هي التي نصنعها ونعمل على حلّها، والإبداع الحقيقيّ يتحقّق فيصل بهذا المطلب إلى تحقيق الهدف المنشود.

ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في مواجهة المشكلات من خلال التّشكيك وإثارة التّساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظّمة سواء فيما يتعلّق بالهيكل التّنظيميّ أو العمليّات أو أساليب العمل أو أدواته.

وفي دراسة – تعتبر من أشهر الدّراسات – حول فعالية المنظّمات، قام الكاتبان بدراسة (40) منظّمة من المنظّمات الأمريكيّة المتميّزة (Robert Waterman – Tom peters) وتبيّن أنّ لها خصائص مشتركة تتمثّل في:

- _ الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- _ الصّلة الوثيقة والقرب من المستهلكين.
- _ تمتع العمّال بالاستقلالية العالية، وتعزيز روح الرّيادة والإبداع.
- _ السّعي لزيادة مشاركة العمّال وإسهامهم الفعّال.
- _ بساطة الهيكل التّنظيميّ من حيث عدد المستويات التّنظيمية.
- _ استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظّمة، وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى.

_ الجمع بين الحزم واللّين في آن واحد، فهناك رقابة مركزيّة متشدّدة لحماية قيم وأهداف المنظّمة، وفي الوقت نفسه هناك استقلالية، وتفويض السّلطة (رقابة فضفاضة) في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع. (جمال خير الدين، المرجع السابق، ص 365)

12_ مقومات واستراتيجيات الإبداع الإداري:

1-12 إستراتيجيات الإبداع الإداري:

ويقصد بها السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد الإبداع الإداري داخل المنظمة؛ ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

• نموذج الإدارة بالأهداف:

وتعرف أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التزام العمال، ومشاركتهم في تحقيق الأهداف، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرووسين كما يساعد على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة المعلومات التي تتعلق بالترقية ودفع التعويضات من خلال التركيز على نظام التحفيز الفردي؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاج وهكذا تتوفر فرص الإبداع.

• التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات، والتغير يعتبر استراتيجية لترويج الإبداع الإداري لأنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة لتقبل الإبداع على أنه معيار تنظيمي أساسي، وهو يساعد أيضاً على ترويج صفات العملية التنظيمية التي تسهم في الإبداع.

• التشخيص الوظيفي:

ويعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة للترويج الإبداعي، ويجب تصميم الوحدات التنظيمية ذات التشكيلة الملائمة للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية؛ مثل: إنشاء وحدات البحث والتطوير، أو جماعات التخطيط.

• الدورية:

وهي القدرة على استخدام الأشكال التنظيمية غير الثابتة أو المتغيرة؛ ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يعتمد فيه الأفراد والإدارة العليا إلى العمل في البيئات التشغيلية المتشابهة ذات المسؤوليات الوظيفية المختلفة، وخاصة بالنسبة للمناصب، أو المراكز التي تمتلك إمكانيات غير العادية والتطوير للجماعات التي تعمل على حل المشكلة، أو المشكلات المتشابهة. (خالد زيب أبو حسين 2010 م، ص 47_48).

2-12 مقومات الإبداع الإداري:

وهناك أربعة مقومات رئيسية للإبداع في المنظمات وتتمثل في:

❖ **الانتماء الوجداني للمنظمة:** ويقصد به شدة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها حتى تصبح جزءاً مهماً بالنسبة للفرد، وينتفع بما ينفعا ويضره ما يضرها، وهذا الشعور بالانتماء للمنظمة ينعكس بالإيجاب مما يسهم في زيادة الإبداع، وإنّ عدم الشعور بالانتماء يدفع الفرد نحو السعي إلى تحقيق مصالحه الشخصية فقط وأساء من هذا، حتى ولو كانت هذه المصالح الشخصية على حساب المنظمة، وقد يكون الذنب هنا ليس ذنب العمال، وإنما ذنب نظام الإدارة السائد في المنظمات، لأنّ الدكتاتورية الاستشارية في المؤسسات المركزية تعلم أبناءها تقدير المصالح الشخصية والأنانية الفردية، وتجعل الانتماء التنظيمي فيهم أضعف بالذات، وذلك لأنّ المركزية تحوّل المؤسسة إلى بستان يملكه المدير ويجني خراجها وأكلها كلّ حين من أجل نفسه ومصالحه.

❖ **التعامل مع الأزمات:** ويقصد هنا وجود العقلية العلمية القادرة والتمكّنة من التصدي للأزمات، والتنظيم المشترك هو أقوى من الجهود الفردية والشخصية لمواجهة أيّ أزمة، والتنظيم المشترك يقوم على الجهود المتكاملة لجميع العمال على اختلاف مستوياتهم وتطلّعاتهم، وهذه النقطة جوهرية من أجل خلق الإبداع.

❖ **الانفتاح على رأي الآخر:** لا بدّ للإبداع من أجواء حرّة يسودها جوّ تبادل الآراء واحترامها حتى ولو كانت، تخالف آراءنا؛ لأنّ الحوار المفيد هو الذي نتوصّل به إلى معلومات وأفكار جديدة، ومن هنا فإنّ المؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين هم الذين يزيدون من فرص التفاهم، ويعملون على تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم وإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتحسين ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع لبذل المزيد من العطاء.

❖ **البعد الإنساني في التعامل:** لا شك أنّ الإنسان هو جوهر الإبداع، وتتحقّق الفرصة الأكبر للإبداع في ظلّ الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد؛ لأنّ الأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية، وأنّه كلّما زاد الاهتمام بهم شعروا بأنهم محلّ اهتمام الإدارة ما يؤدي إلى زيادة الإحساس عندهم بالاحترام والتقدير والانتماء، كلّما اجتهدوا أكثر لتقديم

خدمات بمستوى أرقى، وإته من أقوى المظاهر التي تساعد على الإبداع الذي هو مظهر من مظاهر الإنسانية.

❖ **بناء ثقافة الأفراد والمنظمات:** تتلخص الثقافة في المؤسسة على دمج الأدوار والمشاعر بأنه يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، والمنهج الرئيسي الذي يقوم عليه بناء ثقافة المؤسسة هو دمج المشاعر مما يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ومن ثمة يتم تدريبه على سلوكيات معينة، وتعليمه المبادئ التي تتماشى والاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة، وتتلخص الثقافة الإنسانية للمنظمة في التركيز على حاجيات العمال واحترامهم وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في قرارات العمل؛ مما يدفعهم للمحاولة في إعطاء أحسن ما لديهم. ولأن الثقافة الإنسانية هي ما يدخل ضمن الثقافة التنظيمية التي تعتبر من الاستراتيجيات الداعمة للإبداع الإداري. (بسمه السوفي، المرجع السابق، ص 14_16).

13_ معوقات الإبداع الإداري في المنظمات:

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى البيئة المناسبة لتشجع العمال وتحفزهم على الإبداع وتؤيدهم وتسخر لهم كافة الإمكانيات البشرية والمالية من أجل تنميته، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تعترض عملية الإبداع، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- **معوقات البيئة:** وهي تخص البيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية ونشاط اقتصادي ونظام سياسي، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني، وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقير والتخلف..إلخ.
- **المعوقات التنظيمية:** وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة، ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع؛ فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع، وأيضاً وجود القيادات الإدارية المتسلطة.
- **المعوقات الشخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تحاول كبت الفرد لتحذ من إمكانياته ومن إبداعاته في المنظمة، كما أن ضعف الانتماء لهذه المنظمة، أو الولاء التنظيمي لها، أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، أو الزملاء كلهم، يعتبر من معوقات عملية الإبداع التنظيمي.

▪ **المعوقات المالية:** حيث إنّ عملية الإبداع تحتاج إلى موارد مالية تستثمر في خدمة المبدعين وتشجيعهم، وهذا هو الذي قد لا يتوفّر لدى الكثير من منظمات الأعمال؛ لأنّ كثيرا من هذه المنظمات المعاصرة تعاني من الشحّ في الموارد المالية، وما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليلٍ على ذلك. (زاهد محمّد ديري 2011 م، ص 302_303).

خلاصة الفصل

بعد ما تمّ تقديمه فيما يخصّ الإبداع تمّ التأكيد على أنّه منهج وأسلوب لا بدّ منه في أيّ منظمة أعمال تريد البقاء والاستمرار والتطور وتحقيق المكانة التنافسيّة؛ لأنّه أصبح حتميّة لمواكبة التغيّرات التي تطرأ على هذا العصر بسبب الانفجار المعرفي والمعلوماتي والتكنولوجي، والذي نتجت عنه فجوة كبيرة بين متطلبات هذه التطوّرات وبين القدرات والطّاقات البشريّة المتاحة؛ ولهذا أصبح من الضّروريّ الاهتمام بتعزيز وتطوير القدرات الإبداعية وتبني الاستراتيجيات التي تمّ عرضها من أجل تنمية السلوك الإبداعي.

الفصل الرابع
التطوير التنظيمي
للدراسة

تمهيد:

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، فهو عملية تغيير مخطط له بهدف التحسين الشامل أو الجزئي في المنظمة، وهو عملية تنظيمية تحتاج إلى دراسة وتخطيط مفصل من طرف المسؤولين ومشاركة المستخدمين في المؤسسة الواحدة، ولقد خصص هذا الفصل للتفصيل في مفهوم هذه العملية التنظيمية وخصائصها وأبعادها وأهدافها وكذلك طرق واساليب تنفيذها.

مفهوم التطوير:

أ_ لغة: التطوير هو التجديد والتحديث والتعديل يقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه. (أفنان عبد العلي الاسدي، 2010، ص192)

وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني volume والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء (بالعيد حياة وآخرون، 2017، ص5)

اصطلاحاً: التطوير هو استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه.

كما يعرف التطوير بأنه تغير عام لأساليب تطوير الكفاءة وأداء العاملين في الجهاز الإداري ويتمثل بالتدريب أثناء العمل وخارجه. (أفنان، المرجع السابق ص193)

ويعرف كذلك بالعملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة، ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها <

مفهوم التنظيم:

أ_ لغة:

جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من الفعل نظم ينظم، تنظيماً ومنتظماً وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي organisation (علي بن هدية وآخرون، 1991م، ص35).

وفي معجم الكنز العربي بالتنظيم مصدره نظم ينظم العمل، ترتيبه وتدريبه ليأخذ نسق معين (عشاش،

2003، ص348)

ب_ اصطلاحاً:

يعرفه "تالكوت بارسونس" التنظيم: بأنه ذلك النسق الاجتماعي المنظم، الذي أنشأ لتحقيق أهداف معينة (علي عبد الرزاق، 1985، ص27)

ويعرّف بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف (طلعت إبراهيم لطفى، 1993م، ص8)

ونظر إليه "دركز" على أنه عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللزيمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف (أحمد حافظ نجم، بدون سنة، ص 84)

كما ينظر للتنظيم بأنه وضع كل شيء وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضها من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها. (لبوز الياس، 2017، ص 48)

1_ تعريف التطوير التنظيمي:

ويعرف أيضاً أنه عملية التجديد الذاتي الذي تسعى المنظمة من خلاله بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصداً الذي يتراكم على النظم أو اللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المنظمة، فهو عملية تغيير تمكن المنظمة من المحافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة. (جواد محمد علي، 2013، ص 13)

ويشير عبد الباقي "أن التطوير التنظيمي هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف مساعدة المنظمة على تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتعاون (محمد ابراهيم كامل صويص، 2020، ص 13)

بينما عرف "ريش" التطوير التنظيمي أنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة منظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية منظمة وتحقيق أهدافها.

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة ازدادت فعالية المنظمة. (ديما نضال مخيمر ياغي، 2017، ص 21).

وهناك تعريف بسيط للتطوير التنظيمي هو كالاتي "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في حسابان بيئة العمل للمؤسسة، والمثير الخارجي والتطبيق العملي للعلوم السلوكية. (بدرية بنت صالح، 2018، ص 14)

يعرف التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزياده فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في تلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"، وفي تعريف آخر يرى أن "التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية." (هاني عمري، 2008م، ص4) ويعرف أيضا أنه: تحسين الفاعلية والحركة ولا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، وتنمية الأساليب الفنية التي تساعد على أداء العمل داخل المنظمة. (محمد تري، 2022م، ص225).

مما سبق طرحه من تعريفات حول التطوير التنظيمي يمكن استنباط تعريفا إجرائيا "التطوير التنظيمي هو عملية تغيير نحو الأفضل والأحسن تمس عدة جوانب تنظيمية هيكلية وحتى السلوكية وهذه عملية التغيير لا تحدث تلقائيا وإنما هي عملية مخطط لها وفق عدة أسس ومعايير مع الأخذ في عين الاعتبار عدة نقاط أو بالأحرى أبعاد أهمها: المناخ التنظيمي (بيئة العمل للمؤسسة)، أنماط القيادة السائدة في المؤسسة، الثقافة التنظيمية وكذلك الجانب السلوكي والمعرفي للعاملين، إذن بطريقة مبسطة أكثر يمكن القول: إن التطوير التنظيمي عملية تغيير مخطط لها تمس جوانب إدارية وتنظيمية وسلوكية وفنية، هدفها تحقيق التطوير في الكفاءة والفعالية والأداء وزيادة المردودية".

2_ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

يرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل التغيير التنظيمي والهندرة وإدارة الجودة الشاملة وغير ذلك من المفاهيم، وسيتم عرض بعض هذه المفاهيم:

✓ **التغيير التنظيمي:** هو جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، هدفه تغيير الثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة فاعليتها في الإنتاجية كما ونوعا والتجديد من نفسها من خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات الحديثة التي تسمح من خلالها مشاركة وتعاون العاملين في صنع واتخاذ القرار وكذلك تحقيق معنى الأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها لأجل تحقيق رسالة المنظمة (عصام محمد حمدان مطر، 2008م، ص 10)

ويعتبر أيضا التغيير أنه التجديد الذاتي الذي تسعى المنظمة من خلاله بعث الحداثة ومنع التراجع، وإزالة الصدا وإزالة الجليد على النظم واللوائح (كنان يوسف، 2018، ص26).

من خلال تعريف كل من التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي نرى أن هناك بعض التشابه، والتشابه الجوهرى بينهما أن كلا منهما عملية مخططة لها سالفاء، وإن كلا منهما هدفه يتمثل في تحسين كفاءة وأداء المنظمة وزيادة قدراتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية كانت أم المتغيرات الخارجية، وأيضا أنهما يمسان نفس الجوانب مثلا الهيكل التنظيمي، السياسات والاستراتيجيات التنظيمية ولا ننسى بالطبع أهم جانب هو الجانب البشري "الموارد البشري" وأيضا سنذهب إلى نقطة يمكن القول فيها: إن كل تطوير هو تغيير لكن بشرط أن يكون هذا التغيير ليس مفاجئا تلقائى وكذلك يكون مبني على فكرة جديدة تحمل في طياتها محاولة التحسين والتجديد، وهنا يمكن إبراز الفرق بين التغيير والتطوير، وهو أن التغيير عملية قد تحدث تلقائيا تتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير محاولة يجب التخطيط لها وهي طويلة الأجل، ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، ويتم هذا في إطار التنسيق بين الإدارة والعاملين وخبراء سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

✓ إدارة الجودة الشاملة:

إنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت بها الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد الكاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث التغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها، وعرفت كذلك على أنها نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالي الجودة مع التركيز على الصيانة والتحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع الوظائف المنظمة، وذلك لتلبية أي توقعات العملاء (بطاهر بخته، م2018، ص29).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر في الإنتاج وهي تركز على العاملين والعملاء، إذن فهي هنا تشترك مع التطوير التنظيمي في هدف التحسين المستمر لعملية الإنتاج ، وأيضا هما يلتقيان في نقطة وهي عملية التغيير

المخطط له نحو الأفضل والأحسن، ورغم هذا الاتفاق إلا أن التطوير التنظيمي هو أشمل وأعم من إدارة الجودة الشاملة وهذه الأخيرة بحد ذاتها تعتبر أسلوباً من أساليب التطوير التنظيمي.

✓ الهندسة الإدارية:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة التصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية يهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وتعرف كذلك الهندسة الإدارية بأنها إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء (نور الدين حاروش، 2018م، ص110).

ما نلاحظه على الهندسة الإدارية أنها تتضمن إعادة عملية تصميم تجديد وتحسين في عمليات المنظمة، والتطوير التنظيمي خطة منظمة هدفها التحسين، إذن نستطيع القول: إن الهندسة هي أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي.

في الأخير يمكن القول: إن جل هذه المفاهيم أو العمليات التنظيمية متربطة ومتداخلة فيما بينها وهي تخدم بعضها البعض وبينها علاقة تأثير وتأثر، يجمعهم هدف واحد وهو تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاج كماً وكيفاً وتحسين الأداء وتحقيق المكانة التنافسية والاستمرارية والبقاء.

✓ تطوير التنظيمي والتطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير التنظيمي والتطوير الإداري، ويحدد الباحثين عدداً من المعايير التي تميز بينهما من خلال إبراز الهدف من الاستخدام، والأهداف وأدوات التدخل، والمجال المكاني والزمني للأفراد، وأخيراً القيم التي يقوم عليها كل مفهوم ويخلص القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين وتطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام، كما ينظر إلى أن التطوير الإداري أنه يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، وهو بذلك يشكل جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي، كما يشترط التطوير الإداري

أن تكون مقومات الإدارة أو أسسها سليمة من حيث انتقاء العاملين، نُظْمَ العمل وأنماط تقويم الأداء ويعتبر ردة فعل على المستجدات التي ينبغي التعامل معها، وهو بذلك يكون تغييراً جزئياً في المجالات المستجدة في المنظمة.

كما توجد عدة نقاط للتمييز بين ما هو تطوير تنظيمي وبين ما هو خلاف ذلك على النحو التالي:

- 1- التطوير الإداري ليس منهجاً جزئياً للتغيير، فتطوير المديرين يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، بينما يركز التطوير التنظيمي على التطوير الكلي للمنظمة.
 - 2- التطوير التنظيمي أكثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي.
 - 3- التطوير التنظيمي لا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً، بل يعتمد على التصميم المنظم، والتشخيص للمشكلات، ما يؤدي إلى أنواع محددة من جهود التغيير.
 - 4- التطوير التنظيمي لا يهدف إلى مجرد رفع الروح المعنوية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية، بل هو موجه إلى سلامة المنظمة وزيادة فاعليتها.
- وفي مجال التمييز نفسه بين المصطلحين يعرف التطوير الإداري بأنه خاصية للمديرين الذي يهدف إلى تطوير وتطوير مهاراتهم، أو تعزيز القدرات الجيدة، وتشمل أنشطة التطوير الإداري العمليات الإدارية بمختلف مراحلها، ويتأتى ذلك من خلال نقل المديرين إلى وظائف أخرى لإكسابهم المهارات وزيادة معارفهم بغرض رفع الكفاءة الفردية للمدير.
- إن السياق العام للتطوير التنظيمي يخضع لمبدأ الشمولية، أما التطوير الإداري فهو يحمل خاصية الخصوصية، ومن ثم فالتطوير الإداري يمثل الجزء من التطوير التنظيمي. (نور الدين، المرجع السابق، ص 111).

3_ مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

يمكن إبراز تطور مفهوم التطوير التنظيمي من خلال إبراز الجهود الإدارية المصاحبة للتطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية:

❖ المرحلة الأولى:

وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية كما كان الاعتماد على الإنتاج

على وسائل بدائية ولكن مع توفر المواد المادية والبشرية وكِبَر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه "آدم سميث"، كل ذلك أسهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل وأصبح المجتمع ينتقل تدريجيا من مجتمع زراعي إلي مجتمع شبه صناعي.

❖ المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي حيث قدمت أفكارا مثالية في الإدارة وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية، وقد بُنيَ النموذج الكلاسيكي على أربع محاور رئيسية هي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة.

❖ المرحلة الثالثة:

هي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني وقد برزت أفكار هذه المرحلة في اتجاه التطوير التنظيمي في الجهود وتمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة وأهمية دوره في العملية الإنتاجية على سبيل المثال تجارب "الهيثورن".

❖ المرحلة الرابعة:

وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوبين؛ الأول هو التدريب المخبري والثاني البحث الإجرائي، فالأسلوب الأول يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم مجال التفاعل والتعلم من بعضهم البعض ومن خصائص ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكه، أما الأسلوب الثاني فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعملية الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

❖ المرحلة الخامسة:

وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر كأنها الحقبة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي حيث ظهرت مدرسة النظم التي تركز

على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية لها (عماري سمير، 2013، ص14).

4_ خصائص التطوير التنظيمي:

تتصف خطة التطوير التنظيمي بعدة خصائص مهمة جدا يتعين للمسؤولين والقائمين بهذه الخطة الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها وهي كالتالي:

- **الاستهدافية:** التطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
- **الواقعية:** يجب أن يرتبط التطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.
- **التوافقية:** أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- **الفاعلية:** بمعنى أن إدارة التطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، ومدى مساهمتها الواضحة في تحقيق الأهداف.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعيا.
- **الشرعية:** يتم التطوير ضمن القوانين والقواعد والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- **الإصلاح:** يجب أن يتجه التطوير نحو الإصلاح، ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** استخدام العقل في المقارنة بين تكليف عملية التطوير بالمنافع والفوائد المترتبة عنه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد.
- **القدرة على الابتكار:** أن تتضمن خطة التطوير التنظيمي أهدافا مستقبلية تجعل المنظمة أفضل من الوضع الحالي للمنظمة ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن هدف التطوير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة. (أحمد يوسف، 2020، ص 24_26).

ويشير "نيوس تروم" إلى خصائص التطوير التنظيمي والمتمثلة في:

❖ **القيم الإنسانية:** يعتمد التطور التنظيمي على القيم الإنسانية والمعتقدات والإيجابيات حول الإمكانية والرغبة في النمو والتطور لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة اتخاذ الفرصة للفرد وأنه المناخ الأفضل، لذلك هو الذي يشجع على التعاون والاتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.

❖ **التأكيد على عملية حل المشكلات:** تدريب الأشخاص على تشخيص وتحليل المشكلات وحلّها بدلا من مناقشتها.

❖ **التغذية الراجعة:** يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم.

❖ **الاتجاه الموقفي/ الشرطي:** يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة ومواقع العملية حيث تكيف استراتيجيتها ووسائل تغييرات لتتوافق والحاجات المحددة.

❖ **التعليم عن طريق الخبرة/ التجربة:** ويعنى أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يوجهها أثناء العمل.

❖ **التغير على مستويات عديدة:** إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وأن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات والمنظمات (بلال خلف سكارنة، المرجع السابق، 2009، ص 30)

5_ النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

5_1 التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريديريك تايلور frederick taylor وإسهامات هنري فايول henry fayol وماكس ويبر max weber، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاية والفاعلية الإنتاجية، اعتماداً على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الاهتمام والتركيز على الجوانب والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة (عمار عويدي، دن سنة، ص 49).

لقد ركز تايلور Taylor على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريق وحيدة مثلى للقيام بالعمل، أما فايول Fayol (اتجاه العملية والإدارية) فقد ركز على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري. إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنسانية، التي تعتبر أحد الدعائم الأساسية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير في هذه المرحلة كان هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، حيث كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة والإجبار والسلطة (زيد منير، 2007 ص 106).

5_2 التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية:

من أهم رواد النظرية السلوكية في علم التنظيم ماري فوليت Mary Follet والتون مايو Elton Mayo وهربت سايمون 3h.simon، فقد جاءت السلوكية كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمات، وما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق مبادئ التaylorية في أمريكا وغيرها من المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل، كالإضرابات والغياب وبرزت في هذا الإطار عديد الأبحاث لعل من أبرزها تجارب وأبحاث والتون مايو Elton Mayo (مصنع هورثون) وأبحاث ليكرت Likert وهرزبرغ Hirzberg ثم ماسلو Maslow حيث تم التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين للرفع من أدائهم، ومن هنا برزت مفاهيم جديدة حول الإنسان وطوّرت مثل ديناميكية الجماعة والقيادة وظهور نظرية الدافعية التي أسهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد.

أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاج وأن التطور يجب أن يشمل الأفراد، وتم ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري Sintricity4trining في منتصف أربعينات القرن العشرين وذلك بعمل اختبارات على مجموعة من أفراد العمل وإدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وجاء بعده أسلوب

البحث الإجرائي بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات (موسى اللوزي، 2003، ص32).

5_3 التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة:

ومن أهم النظريات والاتجاهات الحديثة للتطوير التنظيمي هي:

5_3_1 اتجاه النظم:

يعود هذا الاتجاه إلى بداية الستينات وهو يتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهو يركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهما، وأسهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وكذا العلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وتقديم تصور واضح على مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وابتعد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمل وضرورة قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بنزاعات العمال والرضى عن العمل. (عمار عويدي، المرجع السابق، ص 163)

لقد حققت مفاهيم هذا الاتجاه تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تحقيق منهج الإدراك على درجة عالية من المرونة من خلال تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي وضبطها والسيطرة عليها.

5_3_2 الاتجاه التكاملي:

ركز هذا الاتجاه على قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيرات في الجوانب التنظيمية، كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات والعمل على إيجاد حلول موضوعية للمشكلات التنظيمية مع الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة، وقد أسهم هذا الاتجاه في التطوير التنظيمي من خلال دراسة المنظمة، وتفاعلها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها نتيجة للعيوب في البيئة كنقص الموارد أو نتيجة خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية.

5_3_3 الاتجاه الموقفي:

يركز على فهم المواقف المختلفة في التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها لاتخاذ القرارات الضرورية الحاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية وأهمها:

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية.

- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

- الاختلاف في الحالات التنظيمية من موقف إلى آخر. (موسى اللوزي، المرجع السابق، ص136).

6_ فلسفة التطوير التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين مميزات وفلسفة التطوير التنظيمي والتي يمكن أن تتحقق من خلال عدة أساليب وممارسات ومنهم (Hitta Cangemi and Kowalski اللذان بيّنا أن فلسفة التطوير التنظيمي تتحقق كالآتي:

_ **عمليات حل المشكلات:** وهي جميع الأساليب التي يستخدمها أعضاء التنظيم لتشخيص المواقف وحل المشكلات.

_ **ثقافة المنظمة:** وتتكون من افتراضات أساسية وقيم ومعايير للسلوك وتعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، وعندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون والتمكين والتعلم المستمر تتجه المنظمة نحو النجاح.

_ **فرق عمل متماسكة:** حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المنظمات أي الرؤساء والمرؤوسين الذين لهم مهام محددة.

- **الاستعانة بمستشارين:** حيث يمكن للقادة الاستفادة والاستعانة ببعض المتخصصين في التخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المنظمات.

- **الاستفادة من نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي:** مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في ممارسات تطوير المنظمات.

أما (Argyrols) فقد أكد على أن فلسفة التطوير التنظيمي يمكن أن تتحقق من خلال

ما يلي:

التطوير التنظيمي يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات أي صورة المستقبل الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة.

عمليات التمكين تشمل مشاركة عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية، وتعني أيضا سلوكيات القيادة التي تساعد أعضاء المنظمة على التطوير والاستفادة من مهارتهم بشكل على نحو تحقيق أهداف الأفراد التطويرية ونجاح المنظمة.

إن التطوير التنظيمي جهد طويل المدى ويستلزم وقتا طويلا قد يصل إلى سنوات عديدة.

إن عمليات التعلم والاختبارات الذاتية تساعد على تعلم الأفراد والفريق والتنظيم بأكمله، لذا فهي وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير.

أشار الباحثان (Cumming & Worley) في كتابهما (التغيير والتطوير التنظيمي) على أن التطوير التنظيمي هو عملية يتم فيها استخدام الممارسات والعلوم السلوكية من أجل مساعدة المنظمات على تحقيق فعالية أكبر بما فيها نوعية متطورة أكثر من الحياة وزيادة في الإنتاجية وفي نوعية الخدمات فضلا عن تطوير المنتجات كما يتم التركيز على تطوير قدرات المنظمة على تقدير وتقييم وحل مشكلاتها، وعلى الأكثر يعمل التطوير التنظيمي على تطوير النظام بأكمله وفي جميع أقسام المنظمة وبحسب البيئة التي تؤثر فيها.

إن بعض المميزات التي يحتويها أي برنامج تطويري في أي منظمة كما أشارت (Brown, Harvey &) تكون كالاتي:

- **قيادة التغيير:** حيث يعتبر التطوير التنظيمي استراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمة.

- **المشاركة:** يعتبر التطوير التنظيمي اتجاها للمشاركة بمعنى تدخل ومشاركة المرؤوسين في المنظمة.

- **الأداء:** يتضمن التطوير التنظيمي التركيز على طرائق معينة لتطوير ودعم الأداء والجودة.

- **الإنسانية:** يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمنظمات لتحقيق استفادة أكبر من الإمكانيات البشرية.

- **الأنظمة:** يمثل التطوير التنظيمي اتجاها منظما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة والوحدات والجماعات والأفراد.

-**العلمية:** يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المنظمة وبشكل عام يمكن القول إنه يجب أن تكون المنظمة أكثر فعالية لكي تحقق أهدافها، وذلك باعتماد برامج التطوير المختلفة.

ثم أشار (griffin،Moorhead) إلى أن التطوير التنظيمي يستند على عدد من الافتراضات منها:

- يحاول التطوير التنظيمي التخطيط لعملية تغيير منظم ويستثني المبادرات المفاجئة والعشوائية.

- إن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو تطوير المنظمات لا يستهدف تقليد منظمات أخرى.

- يجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام والمعرفة بالعلوم السلوكية والسيكولوجيا والثقافة.

ونستنتج مما تم ذكره أن التطوير التنظيمي يوجه إلى المنظمة بشكل كامل، كما أنه يعزز مبدأ المشاركة، كما أنه يركز على التغيير المخطط الذي يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة والتي تتضمن الإنتاجية (الكفاءة والفعالية) كما تهدف إلى زيادة الرضى لدى العاملين (عالية جواد محمد عالي، 2013، ص 173-175)

7_ اتجاهات التطوير التنظيمي

حددها عوض (2013) في:

- ❖ اتجاه التكيف: يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ❖ الاتجاه المعرفي السلوكي: علم يشجع على المعرفة واستخدام أساليب العلم السلوكية والذات يسعيان إلى تحقيق الرفاهية للعاملين في المنظمة وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- ❖ الاتجاه الشمولي: يعنى بالاتجاهات السابقة بالإضافة إلى الاهتمام والتركيز على جميع مكونات المنظمة وكافة مستوياتها الإدارية. (محمد أحمد الزهراني، 2023، ص 196).

8_ أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

1-8 أهمية التطوير التنظيمي:

تتبع أهمية التطوير التنظيمية من منطلق أن العصر الذي نعيش فيه تطراً عليه التغييرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك

على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً أو ملاءمة للتغيرات البيئية. (حسين غيث حسين، بدون سنة، ص 8).

ويمكن أيضاً إبراز أهمية التطوير التنظيمي من خلال تحديد بعض التحديات التي يمكن المؤسسات من مواكبتها ومواجهتها، ويمكن تلخيص هذه التحديات في ثلاث مجموعات هي:

✓ التطور التكنولوجي:

إن معدله في هذا العصر يفوق كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة، مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان، وللتغلب على هذا التطور لا يوجد سبيل آخر غير الاهتمام وتوظيف أساليب التطوير التنظيمي للفوز بهذه المواجهة.

✓ الانفجار المعرفي وتقادم السلع:

لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات أخذة في القصر؛ إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

التحولات الاجتماعية:

✓ إن الأجيال الجديدة التي بالمؤسسات تحمل معها قيماً جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي إلى الصراع والإضرار باستقرار المؤسسة. (سعدان نبيلة، 2019، ص75)

وتكمن أهمية التطوير التنظيمي في:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، ورفع كفاءة الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- تنمية قوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها والقدرة على الابتكار.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاورة للمشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

8_2: أهداف التطوير التنظيمي

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في أنه يساعد المنظمة على تحقيق الامتيازات التالية:

• **ديناميكية التجدد:** التطوير عملية مستمرة وإن لم تكن هكذا فلا يكون لها أي معنى، وانتهاءها يعني جمود وثبات واستقرار، فالتطوير يهدف إلى حالة ديناميكية من التحسين المستمر، يؤدي إلى قابلية التفاعل والتكيف مع جميع المتغيرات، فالوصول إلى نظام متجدد ومستمر في التغيير نحو الأحسن بصورة دائمة يعتبر الهدف الأول من أهداف عملية التطوير التنظيمي.

• **زيادة الكفاءة:** تتمثل هذه الكفاءة في ثقافة المنظمة والعمليات التنظيمية الموجودة داخل هذه المنظمة والعاملين بها أيضا، ويكون هذا بالتحسين في الاتجاهيين بالتوازي، وعلى المطور التنظيمي والمقصود هنا القائم بالتطوير التنظيمي يجب عليه اختيار أنجع وأحسن الوسائل لزيادة الكفاءة التنظيمية، من خلال تحديد أي تدخلات هي الأمثل لتطوير ثقافة المنظمة وقيمها وعملياتها التنظيمية، وكذلك هي العمليات التي تقوم بها المنظمة لتتوافق مع ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف.

• **التعاون:** لا تتحقق القابلية للتجديد والتكيف الدائم نحو المستقبل إلى تعاون جميع العناصر الموجودة في المنظمة، في نسق تكاملي مع الحفاظ على توحيد مستوياتها وإطاراتها. **إظهار المشكلات والصراعات وعلاجها:**

كثير من المديرين والقادة يتجهون في ممارساتهم إلى إخفاء المشكلات، ولكن هذا قد يسبب تضخم المشكلة، لكن الهدف من عملية التطوير التنظيمي هو إظهار المشكلة للتأكد من محوها، وقد يصل الأمر إلى تصميم الأهداف بالتكيف معها إن كانت مشكلات خارجة عن إرادة المنظمة، بمعنى تحويلها من مشكلة إلى واقع.

• التمكين:

من أوجه التمكين الفعالة هو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات وهذا ما يسعى التطوير التنظيمي لتحقيقه وهو التطوير في سياسات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة. (محمد علوان، دون سنة، ص 20-21).

ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي توجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة حولها.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات والإدارات وعمل وإنتاج المنظمة. (علي عبد الله العباب، 2023، ص66).

ومن أهداف التطوير التنظيمي نجد:

- ❖ يهدف التطوير التنظيمي إلى خلق منظمة متطورة مبنية على أساس العمل الجماعي.
- ❖ يسعى التطوير التنظيمي إلى جعل المنظمة قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
- ❖ يساعد التطوير التنظيمي المنظمة على تشجيع الابتكار وتشجيع أصحاب المواهب والإبداعات.
- ❖ يسعى التطوير التنظيمي إلى خلق منظمة متعلمة تستطيع أن تجد حلولاً لمشكلاتها الذاتية.
- ❖ يحفز التطوير التنظيمي على زيادة فعالية المنظمة والعاملين فيها.
- ❖ يخلق التطوير التنظيمي جواً من الانسجام والتفاعلات والعلاقات الممتازة بين فرق العمل المنظمة. (محمد احمد الزهراني، المرجع السابق، 197)

9 - عناصر التطوير التنظيمي:

يرى عبد العزيز أبو نبعه 2001 أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة هي:

التغيير المخطط، الاستشارة، تثقيف التنظيم.

✓ أولاً التغيير المخطط:

يكون التغيير المخطط له من أجل التكيف ومواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به، وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة.

✓ ثانياً الاستشارة:

تسهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير، وهناك عدة أساليب للاستشارة

- الأسلوب الأول: موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.

- الأسلوب الثاني: موجه نحو أداء العمل يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل.

✓ تثقيف التنظيم:

حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم؛ وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك. (يونسى مختار، 2019، ص77-78).

10 - مراحل التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي عملية متكاملة ينطوي على خطوات متتالية ومختلفة، كل خطوة تخدم الخطوة التالية:

■ **المرحلة الأولى:** وتتمثل هذه المرحلة في إدراك الحاجة إلى التطوير، فمن الضروري واللازم أن يتوافر الدافع الذاتي لحدوث التطوير، وذلك من أجل تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب اختيار تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي، تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع الذي تريد الوصول إليه.

■ **المرحلة الثانية:** ويتم في هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير التنظيمي، فمن الضروري أن تتم برامج التطوير التنظيمي بالاستعانة بخبراء فنيين وتنظيميين ذات كفاءة عالية سواءً من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث يتم تحديد الطريقة بين الخبير والإدارة.

■ **المرحلة الثالثة:** هنا يتم تشخيص المشكلة وتتضمن ثلاث مهام وهي تعريف المشكلة، تحديد الأسباب، الحلول الملائمة لها، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات، حول المشاكل موضع الدراسة باتباع أحد الأسلوبين:

○ مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين.

○ يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون تحديد التصريح لإطار تحليل البيانات.

■ **المرحلة الرابعة:** وضع خطة للتطوير التنظيمي، وتتم هذه المرحلة بحد ذاتها بمرحلتين هما:

- الأولى: اكتشاف الفرص.

- الثانية: التطوير وتتم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما الأهداف المعلنة للمنظمة؟

س2: ما فرصة التطوير المتاحة (العاجل /الأجل)؟

س3: ما هي التكلفة المادية، المكان معين والزمان معين.

- وضع خطة التطوير التنظيمي: يتم وضع خطة استراتيجية للتطوير التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار الأجزاء التي تتأثر بها المنظمة: الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقوة البشرية.

■ **المرحلة الخامسة:** التهيئة لقبول التطوير لا بد من محاولة لتهيئة الظروف للخطط الموضوعية من أجل التطوير لضمان تنفيذها بطريقة سليمة؛ إذ أن معظم العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير، ولتجنب هذه المقاومة إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

■ **المرحلة السادسة:** يتم فيها تنفيذ عملية التطوير وإدخال التغيير المستهدف وينبغي في هذه مرحلة مراعاة ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية.

- معدل أداء النظم والتنظيمات.

- معدل أداء التسهيلات والمعدات. (سعود أمال ، 2021، ص80_82).

وعليه يمكن القول: إن التطوير التنظيمي يحدث وفق مراحل متسلسلة ومتتالية حيث أن المرحلة التمهيديّة تنبثق من الشعور بالحاجة إلى التغيير، وهذا من مسؤولية المنظمة أن تحاول نشر الوعي التنظيمي لدى المورد البشري من أجل تبني خطة عملية منظمة تبدأ بتوصيف وضع الحال، وتحديد الوضع المراد الوصول إليه، ثم محاولة زرع الفكر الجديد والشروع في إحداث التغيير والانتقال إلى السلوك التنظيمي الجديد لتطوير المنظمة ومحاولة سريعة ومتزامنة مع هذا التغيير في إيجاد الآليات والوسائل للمحافظة على هذا السلوك التنظيمي وتتم هذه العملية في إطار متكامل ومترابط بين خطوات هذه العملية .

ونضيف نموذجاً آخر لمراحل التطوير التنظيمي فيه أربع مراحل هي:

1_ مرحلة التشخيص:

ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن الأفراد من خلال استخدام قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.

2_ مرحلة التخطيط الاستراتيجية:

وهذه المرحلة يتم من خلالها وضع خطة لتحسين المنظمة، وتكون مبنية على المعلومات التي تم جمعها في مرحلة التشخيص، ويحدد التخطيط الاستراتيجي للمجالات التي قد توجد فيها المشاكل في المنظمة، ويرسم الخطط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.

3_ مرحلة التعليم:

يتكون التعليم من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها، ومساعدتهم في إدراك حاجياتهم إلي تغيير سلوكهم، ونحتاج في هذه المرحلة إلى وجود استشاري أو خبير من خارج المنظمة ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات.

4_ مرحلة التقييم:

وهي مرحلة تشبه التشخيص حيث يتم فيها جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاث الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي على المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيداً من الجهود التعليمية والتخطيطية. (ابتسام ابراهيم مرزوق 2006 ص 59)

11- أنواع التطوير التنظيمي:

11_1 حسب مدى التغطية ونجد منه:

11_1_1 تطوير كلي: وهو يشمل نظاماً بأكمله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع .

11_1_2 تطوير جزئي: هو يشمل عناصر أو أجزاء في إحدى الأنظمة أو بعضها .

11_2 حسب ما يتم تغطيته وقد يتضمن أحد هذه العناصر:

11_2_1 كل المنظمة: مثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة إدارة الجودة الكلية.

11_2_2 إدارة قسم: عندما تعاني إحدى الإدارات فشلاً يعاد النظر إليها كلياً فيعاد تنظيمها أو دمجها أو نشيط فريق العمل فيها.

11_2_3 الأفراد: كتطوير المهارات الشخصية والفنية والإدارية أو أفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعه مثالا هاما في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

11_3_3 حسب درجة الهيكلية وينقسم إلى:

11_3_1 **تطور هيكلية:** أي محدد الشكل، محدد النتائج، ومحدد التدخلات وفي باقي عناصر التطوير؛ أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤوليتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

11_3_2 **تطور عفوي:** هو تطور بسبب نشوء الالتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريبا.

11_4_4 حسب سرعة التطور: يصب في قالبين:

11_4_1 **تطور تدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

11_4_2 **تطور فجائي وثورى:** وهو تطوير سريع ومتلاحق وفجائي.

11_5_5 حسب الشكل والمضمون:

11_5_1 **تطور شكلي:** ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكليا أو إجرائيا ويبقى الحال كما هو عليه.

11_5_2 **تطوير في المضمون:** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والمهارات الإنسانية فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون فيتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها مما يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون. (بركاني مريم، 2018، ص 70_71).

12_ استراتيجيات التطوير التنظيمي:

هناك بعض الاستراتيجيات المتبعة في حقل التطوير التنظيمي ومن أهمها:

12_1 استراتيجية التدخل الخارجي:

وتطبق هذه الاستراتيجية حينما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية، وقد يكون الطرف الثالث عاملاً من العاملين في المنظمة نفسها، إلا أنه ليس طرفاً في المشكلة المراد حلها أو معالجتها، أو يكون خبيراً يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت أو قد يكون أحد مكاتب خبرة متخصصة، ويجب أن تتوافر في الطرف الثالث الحكمة والخبرة والمهارة ما يجعله أهلاً للقيام بالتحليل والتحكيم وطرح الآراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية.

12_2 استراتيجية كيريلوف: وتطبق هذه الاستراتيجية في الخطوات المنطقية التالية:

- التعرف على المشكلة المؤثرة سلباً على الإنتاجية.
- جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير الاستراتيجية.
- تشخيص مشكلة.
- تطبيق الاستراتيجية من خلال التدخلات في موقف محدد.
- تقويم النتائج بعد فترة كافية.
- إعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز.

12_3 استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

إن هذه الاستراتيجية هي من الاستراتيجيات المهمة المنبثقة من حقل الإدارة الاستراتيجية، وتأتي أهميتها من كونها أداة رئيسية للتقييم، ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل استراتيجية محددة للتغيير والتطوير، ولهذه الاستراتيجية مكونين أساسيين هما:

السبب الأول: مهندس أو خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة وفلسفة ومنهجاً لتصميم وتطوير النظام الإداري الجديد.

السبب الثاني: عميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتوكل له ملكيته في النهاية، والعميل هو عادة الفريق التنفيذي في المنظمة، ويجب أن يدرك العميل هنا أن مسؤولية مصفوفة الأداء المتوازن والنظام الإداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي

والفريق التنفيذي، فبالرغم من أن الاستشاري هو المحفز للعملية، إلا أن قيادة المنظمة هي التي يجب أن تكون المهندس الحقيقي.

12_4 استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

إن هذه الاستراتيجية مهمة وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لازماً التغيير الجوهري في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها، ويمكن أن نحدد مفهوم الهندرة بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها، أو أنها تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثغوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وبذلك تعد الهندرة استراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل كما أنها تتكامل مع المفاهيم الأخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإدارة الاستراتيجية، ولعل ما يميز الهندرة بشكل أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية وجيزة من خلال إحداث تغييرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الإدارة المتابعة والرقابة اليومية. (عالية جواد محمد على، 2013، ص 175_176)

13- طرق وأساليب التطوير التنظيمي:

يمكن تصنيف طرق وأساليب الاعتماد على التطوير التنظيمي كالتالي:

○ أسلوب تدريب الحساسية: يتضمن مجموعة من الأفراد ليس لديهم أي قائمة أو جداول أعمال أو خطة أو هيكل أو التركيز في عمل شيء معين، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية، وتتكون من (10_15) فرداً تعطى لهم فرصة إدارة النقاش لفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل أنماط السلوك، وتكمن أهداف حساسية التدريب فيما يلي:

- التعرف على مجمل العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والتعامل

معها.

- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض الوصول إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضى أكبر بين الأفراد.
- زيادة معرفة الفرد لنفسه ولسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية وزيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.
- أسلوب بناء الفريق: إن هذا الأسلوب هو من أكثر الأساليب قبولا لدى الإدارة العليا، فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين هما:
 - الأول لزيادة إنتاج الجماعة: فإن على أفرادها أن يتعاونوا على توحيد جهودهم في العمل في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
 - الثاني لزيادة الإنتاجية للجماعة لا بد من إشباع حاجياتهم.
- أسلوب الإدارة بالأهداف: يقوم على مبدأ وحيد وهو إشراك العاملين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - وفقا لهذا الأسلوب فإن الإدارة تقوم باتباع الخطوات الأساسية.
 - تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء تغيير المقترح واللازم لتطبيق الاستراتيجية الجديدة.
 - تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب في وظائف الأفراد الرئيسيين والمسؤولين على تطبيق التطوير التنظيمي.
- أسلوب شبكة التنمية: يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي شمولاً وانتصافاً بالانتظام، ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق والأسلوب الإدارة بالأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المؤسسة ومساعدتها على الانتقال إلى النمط الأمثل لها ويتكون هذا النمط من ست خطوات أساسية:
 - القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

- مرحلة تكوين فرق العمل.
 - مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.
 - مرحلة تنمية نموذج استراتيجي أمثل.
 - مرحلة وضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موقع الإنجاز.
 - مرحلة تقييم الاختيار الاستراتيجي. (بوجنان توفيق، 2023، ص334).
- ولقد حدد كل من السوافيري ودودين أساليب التطوير التنظيمي وهي على النحو التالي:
- 1- الأجور والمكافأة:** حيث تسهم الأجور والحوافز لزيادة الإنتاجية وتحسن أداء المورد البشري، مما يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها ويحقق لها المكانة التنافسية، ويساعدها على البقاء والاستمرارية.
 - 2- مدخل النظم الشاملة:** وهو عبارة عن دراسة تهتم بشكل مباشر بالمشكلات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل لأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسة.
 - 3- توصيف وتصنيف الوظائف:** وهي عملية من عمليات تحليل العمل حيث يتم من خلالها تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة لكل وظيفة، وهذا الأمر يساعد على اختيار الأفضل والأنسب للكفاءات، يعني يمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يحدث اتساقا وانسجاما بين العامل وعمله، وبالتالي يتحقق التمكن من عمل وزيادة فعالية أداء الموارد البشرية، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
 - 4- تبسيط الإجراءات:** ويتم ذلك بغرض التأكد من سلامة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع تطورات البيئة المحيطة بالمؤسسة مما يساعدها على مواكبة ومواجهة هذه التطورات.
 - 5- القوانين والأنظمة:** وتشمل تعديل القوانين القديمة لتدعيم حركة التطوير التنظيمي.
 - 6- الأبحاث العلمية:** طبعا لا بد من أن أي عملية تنظيمية داخل المنظمة تتخذ أسلوبا علميا منهاجا لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية.
 - 7- التأهيل والتدريب:** ويركز على تدريب الفرد وتنمية قدراته وإمكاناته من خلال مساعدته على اكتساب المهارات التي تساعده على التمكن من حل التطورات التي تحدث، ويتطلب الأمر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.

8- الاختيار والتعيين: يتم باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لها القدرات التطويرية للعمل في المؤسسة (مهند سليمان حسين معمر 2023، ص 126).

14- مقومات ومعوقات التطوير التنظيمي:

14_1 مقومات التطوير التنظيمي:

يقوم التطوير التنظيمي على مجموعة من المقومات التي لا غنى له عنها، فهي الركائز التي تجعله فعلا وتمكنه من تحقيق ما هو مطلوب، ويصف "الأزهر" مقومات التطوير التنظيمي في خمس مقومات هي:

❖ توافر الرغبة الصادقة في التطوير:

وهذا متعلق بالسلطة السياسية في البلد والقيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المختصة في هذا الجانب.

❖ التخطيط السليم للتطوير:

ويكون التخطيط سليما عندما يكون هناك انسجام وتوافق بين الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها والإمكانات المادية وأيضا الكفاءات البشرية، فهذا الانسجام هو المحك الأساسي للتطوير.

❖ ارتباط التطوير التنظيمي بالبيئة:

العلاقة بين التطوير وبيئة العمل لها أهمية بالغة، فتجاهل بيئة العمل يؤدي حتما إلى فشل عملية التطوير التنظيمي بالكامل، لذا يجب أن ترتبط العملية التطويرية ببيئة العمل المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليد وقيم واتجاهات وثقافة؛ لأن بعض الأفكار والطرق والأساليب التطويرية نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير، فلا يمكن تطبيق أي عملية تنظيمية تحمل في طياتها مضامين أو أهداف أو أفكار أو اتجاهات معينة لا تتوافق مع اتجاهات وقيم وثقافة المنظمة، فمن الطبيعي جدا أن تتلقى عملية التطوير التنظيمي الرفض من قبل العاملين أنفسهم، فهي لا تلائم اتجاهاتهم وثقافتهم.

❖ الرؤية الاستراتيجية في التطوير التنظيمي:

كما ذكر علماء الإدارة أن العملية التطويرية هي جهد مخطط طويل الأمد، وهذا يقودنا إلى أن التطوير التنظيمي لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط بل عليه تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل وتحدياته من خلال التنبؤ به، وتحديد ما فيه من

فرص وتحديات ومحاولة الاستفادة من الفرص التي قد تتاح، أما التحديات أو التهديدات فيجب بناء وتحضير الاستراتيجيات والأساليب التي تساعد على مواجهة وتحدي. الشمولية في التطوير التنظيمي:

النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية، وتقلل من الأخطاء، وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى الدقة والموضوعية وتحديد التفاصيل، فنظرة الشمولية للعملية التطويرية للجوانب الإنسانية والموضوعية يجعلها أكثر عرضاً للنجاح (عبد الله بن سعيد آل دحوان، 2008، ص 18_18).

وأيضاً من المقومات أو الشروط الأساسية لنجاح عملية التطوير التنظيمي تكمن في:

- ✓ الاستجابة المباشرة للمشكلات الهامة في المؤسسة.
- ✓ أن تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل أو تصوّر متكامل تسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.
- ✓ الحصول على دعم واهتمام رئيس المؤسسة والإدارة العليا بعملية التطوير التنظيمي.
- ✓ قناعة المديرين وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال استخدامهم لسلطاتهم.
- ✓ تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والملتزمين مهنيًا وخلقياً وبمشاركة فرق العمل بالمؤسسة.

كما تتجسد عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي فيما يلي:

- الوعي والإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية باعتبار أن عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة التطوير.
- تفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير.
- الاطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته وإغناء تجربة الإدارة والعاملين باستخداماتها المختلفة مما يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى. (فاتن عدنان، دون سنة، ص44)

14_ 2 معوقات التطوير التنظيمي

عملية التطوير التنظيمي هي عملية متزامنة مع نوع من التغيير، وهذا الأخير غالباً ما يتلقى نوعاً من عدم القبول أو الرفض والمقاومة التي تأخذ أشكالاً مختلفة، إضافة إلى بعض العوامل التي تشكل عائقاً دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها، ولقد ذكرها القيسي كالتالي:

❖ وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم: وهذا ما يضر ويفتك عملية التطوير، ويجعل العاملين يفقدون المصداقية في المدراء التطوير، وحينها لن تكون هناك رغبة وتقبل لعملية التطوير وهذا قد يؤخر عملية التطوير أو يفشلها.

❖ عدم وجود نظام أو ربط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير، يعني أن عملية التطوير التنظيمي لا يمكن أن تنجح بدون وضع خطط واضحة تتضمن الأهداف المراد الوصول إليها من جهة، ومن جهة أخرى تحديد الوضع الحالي بالإضافة إلى تحديد المسؤولين عن عملية التطوير.

❖ التخوف وعدم تقبل المديرين التغيير وما يترتب عنه من نتائج مما ينشأ نوع من المقاومة لعملية التغيير، وهذه المقاومة نتيجة عن عدم وجود وعي كامل وواع بالحاجة للتغيير وأن التطوير أمر ضروري ولا يلزم المساس بهم أو بوظائفهم طالما أنهم قادرون على تحقيق أهدافهم، ويكون الحل في إشراك العاملين في عملية التغيير والتطوير وشرح أهدافهم بشكل جيد، وهذا يؤدي بهم إلى التنبيه وعدم مقاومته.

❖ التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة؛ أي عملية تطويرية تلتزم عملية التخطيط بشكل صحيح وسليم مبني على تشخيص صحيح ودقيق.

❖ نقص الكوادر البشرية المتخصصة؛ إذ إن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية، ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق أسس علمية، ويعد الأمر في غاية الأهمية لنجاح العملية التطويرية. (عبد الله بن سعيد آل دحوان، المراجع السابق، ص 19_20)

بعد عرض جل هذه المعوقات التي قد تؤثر بشكل سلبي على عملية التطوير يتبين أنه هنالك بعض الحلول للتغلب أو تجاوز هذه المعوقات وأول الحلول أن تتبنى المنظمة عملية التطوير بشكل علمي ممنهج، بحيث ينطلق من الاهتمام الأول والأخير بنوعية العنصر والمورد البشري بالأهمية التي تتحقق من خلال عملية التطوير، بحيث يكون أول المستفيدين منها، وأنه يمكن له تحقيق عدة أهداف خاصة به، وتسهيل عمله وتحسن أداءه، وهذه التوعية لا بد منها؛ لأن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لهذه العملية، فالتوعية هنا تمكن من تجاوز أول عائق وهو مقاومة التغيير، ثانياً أن يكون مخططاً يتضمن الهدف، الوسيلة، الوقت، المسؤول، النتائج التي يمكن تحقيقها، يعني مخططاً توضيحياً شاملاً دقيقاً لكل جوانب وعناصر العملية التطويرية، وهذا الوضوح يزيد من إمكانية نجاح العملية التطويرية.

15- مجالات التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي مفهوم متشعب ومقسم إلى عدة مستويات، وبالتالي فإن مجالاته تختلف باختلاف تلك المستويات المحددة له، ويمكن تحديدها كالتالي:

15_1 الأفراد: وهو محور أساسي لعمليات التطوير في المنظمة، كما أن الأفراد هم العنصر الأكثر تطوراً وتكيفاً مع الظروف المحيطة بالمنظمة، ويمكن تطويرهم عن طريق فهم أنماط شخصياتهم وإدراك متطلباتهم واحتياجاتهم ودوافعهم وقدراتهم وتعزيز فرص مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات ومن ثم العمل على تطويرهم بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة.

15_2 جماعات العمل: وهي مرحلة لاحقة لتطوير الأفراد، حيث يكون التطوير في هذه المرحلة على مستوى الجماعات، وتشمل جماعات العمل، الأقسام، والإدارات وفرق العمل والمجالس، والأساليب المناسبة لحل المشكلات، وكذلك عملية اتخاذ القرارات والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي تسهم في دعم الأداء الجماعي.

15-3 التنظيم: ويتمثل التنظيم في بعدين هما:

- الوحدات الرئيسية في التنظيم مثل الأقسام والإدارات، ويكون التطوير فيها على مستوى الوظائف وهياكل الاتصال بين الإدارات وأنظمة المعلومات، ويتضمن ذلك استخدام أسلوب إعادة الهيكلة كأحد مجالات التطوير التنظيمي.

- العمليات التنظيمية: يرتبط هذا المدخل بتطوير نظم العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرار وقنوات الاتصال والعلاقات بين الجماعات وعمليات التخطيط في المنظمة. (منال بنت حسين بن حسن الحميدي، 2023، ص 18)
- يمكن إضافة بعض النقاط البسيطة والواضحة في مجالات التطوير التنظيمي:
- تغيير الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون باستحداث أعمالهم ومهام جديدة، أو التغيير في أسلوب أداء الأعمال.
- تغيير الأفراد القائمين بالأعمال وهذا النوع من التغيير.

الشكل (4) يمثل محاور ومجالات التطوير التنظيمي



المصدر: رولة حسيبة وحوش نعيمة، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

في المؤسسة 2016_2017 ، 56.

16- أبعاد التطوير التنظيمي:

لخصت كل من بخيت وياغي أبعاد التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- 16_1_ الهيكل التنظيمي: هو من أهم الوسائل المستخدمة في تطوير المنظمة والتي تسهم في تعديل أسس الهيكل ومعاييرها، مما ينتج عنه حذف لبعض الوحدات التنظيمية بما يحقق المرونة للتتظيم القائم على ملاءمته لإحداث تغييرات جديدة في المنظمة.

16_2 الموارد البشرية: وهم الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التطوير التنظيمي التي هي محرك وجوهر العمل التنظيمي، ويمكن إدراك احتياجاتهم الشخصية ودوافعهم والتي تعمل على تطوير قدراتهم لتتلاءم ومتطلبات أدوار المنظمة.

16_3 جماعات العمل: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم هدف مشترك سواء كانت تلك المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة، وهي تتلشى بتحقيقها للأهداف الموكلة لها، كما تركز جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات الأخرى داخل التنظيم الواحد.

16-4 السياسات والإجراءات: ويتطلب ذلك توافر ظروف بيئية مناسبة لإحداث تطوير في السياسات وقواعد العمل، وانتهاج سياسات جديدة متطورة عن سابقتها، وهي تكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

16_5 الوسائل التكنولوجية: وهي من أهم الوسائل والأدوات في عملية التطوير التنظيمي، فهي تسعى إلى مواكبة التقدم التقني، وتطوير النظام. (جمال الدين غلام، 2023، ص 9).

17- دواعي ومبررات التطوير التنظيمي:

تواجه المنظمة بعض الظروف المحيطة بها أو في بيئتها الداخلية تكون مصدر ضغط يدفعها للتغيير في بعض أو كل السياسات والآليات التنظيمية التي تتبعها، ومن بين هذه الظروف هي العوامل الخارجية والداخلية ونفصل بين كل منهما:

17_1 العوامل الخارجية: من بين العوامل الخارجية التي تعتبر من مبررات ودوافع إحداث التطوير التنظيمي بالمنظمة:

- التغييرات الاقتصادية والسياسية: تفرض التغييرات السياسية والاقتصادية في مجال جغرافي موحد مجموعة من التغييرات على مختلف المنظمات العاملة في نطاق جغرافي واحد سلبيا أو إيجابيا، حيث تقوم المنظمات المتواجدة في ذلك الحيز الزماني والمكاني بالتكيف بين أنشطتها من مستجدات اقتصادية وسياسية؛ لأن الركون وعدم التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات يؤدي إلى اضمحلال وعدم استمرار المنظمة.

- التغييرات الاجتماعية والثقافية والحضرية: إن المستجدات الحاصلة في الأبنية الثقافية والاجتماعية والحضرية تفرض المنظمة باتخاذ بزمام الأمور من التكيف والانسجام،

من خلال إجراء التغييرات والتطويرات في أنشطتها الإدارية والتنظيمية، ومن ذلك التغيير في القيم والأعراف والتقاليد.

- التغييرات البيئية والتقنية: تتمثل في العولمة التكنولوجية والزيادة في المكتشفات التقنية، وهذه الزيادة لها تأثير في بيئة العمل ومهامها سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه، وكذلك الهيكل التنظيمي وتتمثل هذه الوسائل في الأجهزة الإلكترونية، الآلات الحاسبة، وسائل الاتصال الحديثة وغيرها.

17_2 العوامل الداخلية: قد تتسبب بعض الظروف الداخلية في ضرورة إحداث التطور ومن بين هذه الظروف الداخلية الإنتاجية المنخفضة، الصراع، الاضطراب، التخريب، معامل الدوران العالي (...) هذه العوامل تشكل عاملاً لإحداث التطوير والبحث عن استراتيجيات فعالة للتغيير وأهمها:

- انخفاض الأرباح نتيجة لإخفاق المنظمة في تحقيق أهدافها.
- انفصال بين العاملين والإدارة نتيجة التعامل المركزي للإدارة وفرض الرقابة، مما يسبب اضطرابات في العلاقات الداخلية للمنظمة .
- عدم القدرة على المنافسة فلا يكون هناك حل للمنظمة إلا التطوير أو التجديد الكلي أو الجزئي.
- كثرة غياب العاملين نتيجة الإهمال واللامبالاة، مما تقل فرصة الإبداع لديهم وحماسهم وتنخفض الإنتاجية في العمل.

هذه العوامل التي تم ذكرها هي من العوامل الداخلية المتعلقة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة سواء المتعلقة بالإدارة، أو العاملين، أو الوسائل التقنية، أو المتغيرات التنظيمية، مما تبرز أهمية ضرورة تبني فكرة التطوير التنظيمي ومحاولة تحديد الخطوات العملية والأهداف التنظيمية أو السلوكيات التنظيمية الجديدة المراد الوصول إليها. (جمال الدين غلام، المرجع السابق، ص9_11).

ويمكن تحديد أسباب التطوير التنظيمي في الجدول (1) التالي:
أسباب اتباع التطوير التنظيمي.

المصدر	العوامل
البيئة الفنية	<ul style="list-style-type: none"> • انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. • التطوير في عملية الإنتاج. • الانفجار في الاتصالات.
البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير الاتجاهات والقيم في العمل. • تغيير الاتجاهات والقيم، نحو المسؤولية الاجتماعية. • الأنظمة التعليمية واللوائح الحكومية.
البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> • السوق العالمي الاستهلاكي. • التغيير السريع في أذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج. • النمو السكاني.
البيئة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات العاملين والمشاركة في إنجاز العمل. • الانسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة. • تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى العاملين.

المصدر: كحلوش فلة، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 23 العدد 1، السنة 2023.

ومن أهم الأسباب الخفية لعملية التطوير التنظيمي ما يلي:

- التطوير الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل تتطور باستمرار، لذلك يكون تقوم المنظمات دوريا بإجراءات تطويرية تستطيع مواكبة المستجدات، فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين، وإحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظراتهم للعمل.

● تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من التنظيمات، لذلك أصبح من الضروري على الإدارة تصميم برامج تدريبية، بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور بشكل يقدم الأجهزة التي يعملون بها.

● تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية ما جعل هذا التطور لصالح العمل والعاملين.

● زيادة حدة المنافسة بين التنظيمات مما أدى إلى محاولة البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين قدرة وفاعلية التنظيمات.

● انحراف التنظيمات في تطبيقاتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.

● تعاظم الشكاوي وتزايد النقد الموجه للتنظيم سواء من داخله أو خارجه.

● ظهور مشكلات جادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو

التنظيم كله. (محمد قاسم القروتي، 2000، ص 146).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه من تصورات نظرية لمفهوم التطوير التنظيمي، تبين لنا أنه هو استراتيجية تنظيمية ضرورية جداً لكل منظمة أو مؤسسة باختلاف نوعها وحجمها وطبيعتها نتائجها، تسعى لتحقيق أهدافها بنجاحة وتحقق كذلك مكانة تنافسية وتواكب جل التغيرات والتطورات التي تطرأ على المجتمعات في عصرنا الحالي.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس
الإجراءات المنهجية
للدراسة

تمهيد

بعدها تطرّقنا إلى التّصوّرات النّظريّة (الجانب النظريّ) لمتغيّرات الدّراسة، سنسقط ما تمّ دراسته في الجانب النظريّ إلى الواقع التّطبيقيّ، في المؤسسة الحكوميّة الجزائريّة "مؤسسة سونلغاز" وهي تنتمي إلى أهمّ قطاع من قطاعات الدّولة، وهذا من خلال الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تعرّضنا في هذا الفصل إلى دراسة المنهج المتّبع، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، الدّراسة الاستطلاعية والدّراسة الأساسيّة، والأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدّراسة.

1_ منهج الدراسة:

في أيّ دراسة علمية أو بحث علمي على الباحث أن يستخدم منهاجا من المناهج المتعارف عليها، وفي دراستنا استخدمنا "المنهج الوصفي" الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً. (ذوقان، عبيدات وآخرون. دس ص 183).

2- أهداف المنهج الوصفي في هذه الدراسة:

_ تعريف وتحديد المؤشرات التي تدلّ على وجود ثقافة التمكين النفسي داخل المؤسسة محلّ الدراسة.

_ الوقوف عند مستوى السلوك الإبداعيّ للعَمال، وكذلك مستوى التطوير التنظيمي.

_ تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة "طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكلّ من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى العَمال الإداريين بمؤسسة سونغاز بولاية برج بوعريّج.

_ تحديد وتوضيح المشاكل الموجودة في المؤسسة التي تعيق تطبيق تمكين العَمال، وتحقيق مستوى كافٍ من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

_ فهم طبيعة العمل وتحديد المؤثرات التنظيمية التي تؤثر على أداء العَمال داخل بيئة العمل.

_ الخروج في الأخير بالاستنتاجات والقرارات المناسبة، والمساعدة في تطبيق استراتيجيّة التمكين، وتحقيق الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

3- أدوات جمع البيانات:

1-3 الاستبيان:

مراحل بناء الاستبيان: تمّ تصميم الاستبيان في ضوء الإشكالية العامة لموضوع دراستنا وفقاً للقواعد المنهجية ولقد مرت بالمراحل التالية:

2-3 المصادر المعتمدة في بنائه:

1. الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والتي تمّ من خلالها فهم وتحديد المعنى الحقيقي للمتغيرات، والتي ساعدت كذلك في تحديد أبعاد المتغيرات؛ وهذه الأدبيات النظرية

توزعت على كتب ومراجع، كذلك مقالات ومجالات، وكذا المذكرات التي تناولت هذه القضية، أو دراسة متغيرات الدراسة نفسها.

2_ دراسات سابقة أهمها دراسة "أسماء عبد أحمد عرفان 2020"، "مساعدية عماد (2019_2020)"، "دنيا حلمي عباس محمد النشيلي 2021"، عمر بلجازية 2020، عبدالله المطيري 2019، محمد إبراهيم كامل صويص 2020، أمال أيوب وإكرام بودبزة 2021. وتمّ تصحيح أداة الدراسة:

مقياس " للتمكين النفسي" و"الإبداع الإداري" و"التطوير التنظيمي" حسب المقياس الثلاثي ليكارت كما هو مبين في الجدول رقم (2):

أوافق	لا أوافق	محايد
(3-2.34)	(1-1.67)	(2.33-1.67)

إعداد الطالبة وفقا لدراسات سابقة.

4- الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلةً جدُّ مهمّةً في البحث العلمي؛ فهي مرتبطة بالجانب الميداني، وهي عبارة عن دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية موضوع دراسته وتسمّى كذلك بالدراسات التمهيدية أو الصياغية.

الأهداف: وتتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية كونه تحقق

- التّعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث، أو الدراسة من خلال التّعرف عن قرب وحصص خصائصها.

- ضبط مؤشرات الفروض.

- تجريب الأدوات على مجموعة العينة لقياس مدى صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية.

- إجراء ممارسة تدريبية لتطبيق أدوات الدراسة، وتحديد ما تستغرقه هذه الدراسة من

وقت وحصص الصعوبات (عبد الرحمان عيسوي، 1992، ص 201)

5_ مجالات الدراسة:

5-1 الحدود الزمانية والمكانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية أوائل شهر سبتمبر (05 سبتمبر) 2023 في مؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعريريج.

5_2 الحدود البشرية: طبقت الدراسة الاستطلاعية على 30 مستخدم إداري ومن مستخدمي سونلغاز.

5_3 أدوات الدراسة الاستطلاعية: هي استبيان للتمكين النفسي واستبيان للإبداع الإداري واستبيان للتطوير التنظيمي.

- مواصفات العينة الاستطلاعية:

المجموع	النسبة المئوية	معدل التكرار	الإجابات
30	33.3	10	الجنس: _ أنثى
100	66.6	20	_ ذكر
30	63.3	19	الخبرة: - أقل من 16 سنة
100	36.6	11	- من 16 سنة إلى 32
	13.3	4	المؤهل العلمي: - ثانوي:
		6	- تقني سام:
		20	- جامعي:

المصدر بالاعتماد على مخرجات (ASPSSV26)

من خلال الجدول رقم (3)، يتبين لنا أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغير (الجنس) هم من فئة الذكور وقدّرت نسبتهم بـ: (66.6)، أمّا النسبة المتبقية فهي: (33.3) من فئة الإناث، أمّا بالنسبة للمتغير (الخبرة) فإننا نجد أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة أقل من 16 سنة؛ حيث قدّرت النسبة بقيمة: (63.3) والباقي (36.6) من ذوي الخبرة من فئة 16 سنة إلى 32 سنة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت من فئة ذوي المستوى الجامعي؛ حيث قدرت بـ: (66.6) وأمّا فئة ذوي المستوى تقني سام فكانت نسبتهم (20) وأصغر نسبة كانت لذوي المستوى الثانوي بنسبة (3،13)

6- خصائص السكيومترية لعينة الدراسة:

6_1 صدق أداة الدراسة: يعدّ صدق الاختبار، أو المقياس من أهم خصائص الاختبارات أو المقاييس النفسية والتربوية الجيدة؛ ذلك أنّ الصدق يتعلّق بمدى نجاح الاختبار في قياس ما وضع لقياسه وتحقيق الهدف الذي صمّم من أجله، وانطلاقاً من الدرجات المحصّل عليها من تطبيقه يتمّ التّوصل بدقّة إلى استدلالات معيّنة، ويعرّف الصدق على أنّه "قدرة الاختبار على قياس السلوك، أو القدرة، أو السّمة التي وضع من أجل قياسها، وبذلك يعطي درجة دقيقة تمثل القدرة الحقيقيّة للمفحوص في هذا السلوك". (على سراوي، 2023، ص 247).

- صدق المحكّمين أو الصدق الظّاهريّ: ويشير إلى ما يبدو ظاهريّاً إنّهُ يقيس الظّاهرة، فهو يعني أنّ الاختبار صادقٌ بالنسبة لمستخدمي الاختبار وللفاحصين والمفحوصين، لذلك فهو نوع من القبول الاجتماعيّ للاختبار وليس صدقاً حقيقياً بالمعنى التقني، وبوجه عامّ يجب أن يكون الاختبار صادقاً ظاهريّاً، وإلاّ كان المفحوصين غير مقتنعين به، ويشكّون في قيمة الاختبارات النفسيّة. (فتيحة بودلال، محبوبة موراس، 2021، ص 116)

وقد تمّ التأكّد من الخصائص السكيومترية لأدوات الدراسة للتّمكين النفسيّ والإبداع الإداريّ بحساب الصدق الظّاهري (محكّمون): عُرِضَت الأداة على مجموعة من المحكّمين من ذوي تخصّص عددهم (9) منهم أساتذة في التخصّص لإبداء رأيهم أنظر الملحق رقم (2) وملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان، وذلك لإبداء رأيهم حول مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وسلامة الصياغة، ووضوح العبارات، وبعد التّحكيم تمّ الأخذ بجميع الملاحظات والتّعديلات التي أبداها المحكّمون حول الاستبيان؛ حيث تمّ تعديل وصياغة بعض العبارات وحذف بعضها، وبهذا أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظّاهريّ.

6_2 ثبات الأداة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور التمكين النفسي	24	0.809
1-2	بعد الإبداع الإداري	19	0.721
2-2	بعد التطوير التنظيمي	20	0.926
2	محور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	39	0.867
3	الإستبيان ككل	63	0.876

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (4) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الاستبانة، حيث بلغ (0.809) بالنسبة لمحور التمكين النفسي، و(0.867) بالنسبة لمحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.876) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التمكين

جدول (5): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أشعر بأن لي تأثير في تطوير العمل في الإدارة.	1,58	0,494	غير موافق
02	استطيع التأثير بأفكاري على القرارات في الاجتماعات التي تعقد في الإدارة.	1,42	0,495	غير موافق
03	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الآخرين في الإدارة.	1,52	0,501	غير موافق
04	تسهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة.	1,60	0,491	غير موافق
05	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي.	1,60	0,491	غير موافق
06	أن أقوم بمهام عملي بكيفية والطريقة التي أراها مناسبة.	1,68	0,466	محايد
07	أبدي رأي بصراحة في الأمور التي تخص عملي.	1,72	0,450	محايد

08	لدي فرصة وحرية في ابتكار أسلوب خاص بي في تنفيذ عملي.	1,56	0,497	غير موافق
09	بإمكاني تغيير طريقة عملي متى أرغب في ذلك.	1,48	0,501	غير موافق
10	لدي الحرية في التعامل مع المشاكل التي تواجهني.	1,55	0,498	غير موافق
11	عملي مهم جدًا بالنسبة للإدارة ووظائف الآخرين.	1,63	0,484	غير موافق
12	أمارس في عملي نشاطات ذات أهمية كبيرة.	1,74	0,440	محايد
13	هم يشعرونني في عملي بمسؤولية تجاه الإدارة.	1,70	0,461	محايد
14	لعملي معنى كبير بنسبة لي وبالنسبة للمنظمة.	1,67	0,471	محايد
15	أقدم خدمات هامة في المنظمة فأنا عنصر فعال.	1,61	0,489	غير موافق
16	أثق بقدراتي الشخصية في إنجاز عملي على أكمل وجه.	1,73	0,444	محايد
17	لدي الخبرة للتدخل في الحالات الطارئة.	1,52	0,501	غير موافق
18	لدي القدرة للتكيف مع المتغيرات بكفاءة.	1,66	0,475	غير موافق
19	لدي المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في عملي.	1,72	0,450	محايد
20	لدي الثقة في نفسي بإنجاز عملي بكفاءة.	1,74	0,438	محايد
21	المدير يتقدم لي بالشكر بعد كل عمل.	1,23	0,425	غير موافق
22	تمنح لنا الإدارة رحلة في نهاية كل عام.	1,19	0,392	غير موافق
23	تقدم لي الإدارة مكافأة مادية بعد كل ابتكار جديد أو حل مشكلة طارئة.	1,23	0,420	غير موافق
24	نظام الترقية عادل جدًا.	1,23	0,422	غير موافق
محور التمكين		1,55	0,241	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الحياد (08 فقرات) وعدم الموافقة (16 فقرة).

تمثلت الفقرات التي جاءت في مجال الحياد في الفقرات (06، 07، 12، 13، 14، 19، 20) تراوحت أوساطها الحسابية بين (1.67) بالنسبة للفقرة (14) "لعملي معنى كبير بنسبة لي وبالنسبة للمنظمة" و(1.74) بالنسبة للفقرتين (12) "أمارس في عملي نشاطات ذات أهمية كبيرة" و(20) "لدي الثقة في نفسي بإنجاز عملي بكفاءة"

بينما جاءت الإجابات عن باقي فقرات هذا المحور في مجال عدم الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (1.19) بالنسبة للفقرة (22) "تمنح لنا الإدارة رحلة في نهاية كل عام"، و(1.66) بالنسبة للفقرة (18) "لدي القدرة للتكيف مع المتغيرات بكفاءة".

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور التمكين في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قدره (1.55) وبانحراف معياري يساوي (0,241) وهو ما يوحي بأن المبحوثين لم يوافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الإبداع والتطوير

جدول (6): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإبداع والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد الإبداع				
01	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	2,60	0,732	موافق
02	أفقد الآخرين في حلّ المشكلات التي تعترض سير العمل.	2,15	0,903	محايد
03	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	2,54	0,792	موافق
04	أحرص على تقديم الأفكار القيمة.	2,58	0,738	موافق
05	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	2,48	0,793	موافق
06	أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد.	2,40	0,839	موافق
07	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المثبتة في إنجاز العمل.	2,27	0,800	محايد
08	أرفض الحلول القديمة في حلّ المشكلات.	2,03	0,851	محايد
09	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	2,46	0,747	موافق
10	أغير موقفي عندما لا أراه صائباً.	2,70	0,628	موافق
11	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل تتناسب مع المعطيات.	2,58	0,754	موافق
12	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	2,77	0,528	موافق
13	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	2,82	0,509	موافق
14	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	2,61	0,719	موافق
15	أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب.	2,34	0,806	موافق
16	أراجع طريقة عملي باستمرار.	2,43	0,770	موافق
17	أحاول تحسين أسلوبتي في إنجاز مهامتي بشكل دائم.	2,65	0,666	موافق
18	أقبل نقد المسؤول في الأعمال المنجزة.	2,65	0,654	موافق
19	أطلع على تجارب الآخرين بهدف تطوير إمكانياتي.	2,66	0,682	موافق
بُعد التطوير				
01	تحرص المنظمة على تصميم برامج تدريبية واضحة ومخططة والتي تلبي فعلاً احتياجات العمال.	2,27	0,826	محايد
02	تتوفر المنظمة على خطط واضحة لتنمية قدرات العمال.	2,06	0,877	محايد
03	تستخدم المنظمة أساليب متنوعة في تدريب العمال.	1,97	0,906	محايد

04	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العمال.	2,03	0,876	محايد
05	تدرب المنظمة العمال لتواجه مختلف التغيرات.	2,22	0,868	محايد
06	وضوح المسؤولية والسلطة في المنظمة.	2,17	0,870	محايد
07	تحرص المنظمة على احتياجات من الوظائف.	2,22	0,817	محايد
08	تهتم المنظمة بوضعها المالي عند إحداث التغيير.	2,33	0,833	محايد
09	تسمح المنظمة للعمال بالمشاركة في الاقتراحات بخصوص إحداث التطور.	2,20	0,8200	محايد
10	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.	2,01	0,836	محايد
11	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية المتطورة في عملية التطور التنظيمي.	2,05	0,873	محايد
12	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العمال مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.	2,10	0,884	محايد
13	المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.	2,35	0,807	موافق
14	تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	2,42	0,764	موافق
15	مواكبة المنظمة للتطورات التكنولوجية المناسبة لرويتها.	2,06	0,866	محايد
16	ملاءمة الهيكل التنظيمي للمنظمة لطبيعة واحتياجات العمل، ومحاولة المساعدة على تحقيق أهدافها.	2,23	0,839	محايد
17	مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، كما أنه يتميز بالمرونة.	2,12	0,862	محايد
18	الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.	2,22	0,811	محايد
19	اعتماد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	1,99	0,885	محايد
20	توفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.	2,01	0,827	محايد
	محور الإبداع والتطوير	2.35	0.362	موافق

يبين لنا الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين حول بعد الإبداع كانت في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.34) للفقرة رقم (15) "أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب" و(2.82) بالنسبة للفقرة رقم (13) "أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار".

بينما جاءت الفقرات رقم (02، 07، 08) في مجال الحياد بأوساط حسابية كانت على التوالي (2.15، 2.27، 2.03).

انعكست اتجاهات المبحوثين حول فقرات هذا البعد على توجهه العام حيث جاء هو أيضا في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (2.51) وانحراف معياري قدره (0.392).

أما فيما يخص بُعد التطوير فقد كان توجه المبحوثين حوله مخالفا لبعد الإبداع وقد جاءت الفقرتان (13) "المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية

الأداء" و(14) "تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حلّ مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة" في مجال الموافقة بوسطين حسابيين قدرهما (2.35) و(2.42)، بينما جاءت باقي فقرات هذا البُعد في مجال الحياد فتراوحت أوساطها الحسابية بين (197) بالنسبة للفقرة رقم (03) "تستخدم المنظمة أساليب متنوعة في تدريب العمّال" و(2.33) بالنسبة للفقرة رقم (08) "تهتمّ المنظمة بوضعها الماليّ عند إحداث التّغيير".

نتيجة لوجهات المبحوثين في الإجابة عن فقرات هذا البعد فقد تأثر هو الآخر بها فورد وسطه الحسابي في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2.15) وبانحراف معياري يساوي (0.509)

على العموم فقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (2.35) وبلغ انحرافه المعياري (0,362).

ملاحظة: طريقة حساب المتوسط الفرضي

الوسط الفرضي (Hypothetical Mean) يساوي 2 لأنه يُحسب عادة في مقاييس الاتجاه أو الرأي (مثل مقاييس "ليكرت الثلاثي") التي تتكون من ثلاث درجات، وهي كالاتي:

الدرجة	التقدير	القيمة العددية
1	موافق	1
2	محايد	2
3	غير موافق	3

وقد تختلف الصياغة (مرتفع - متوسط - منخفض / دائماً - أحياناً - نادراً...).

وبالتالي يكون الوسط الفرضي = (أعلى درجة + أدنى درجة) ÷ 2 = (1 + 3) ÷ 2 = 2

2. الوسط الفرضي في مقياس ليكرت الثلاثي = 2، وهو يمثل القيمة المتوسطة أو المحايدة

في هذا المقياس.

مواصفات عينة الدراسة الأساسية.

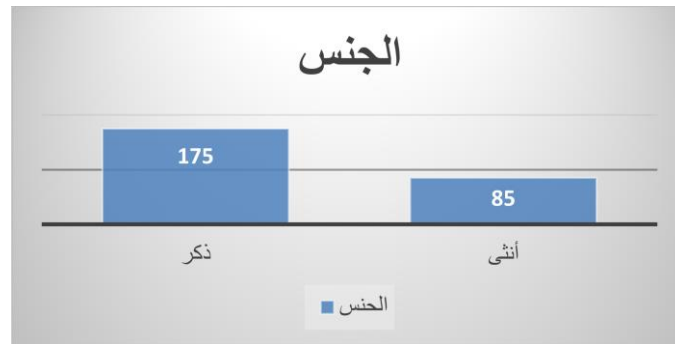
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

1-1- جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب

النسب المئوية	التكرار	الجنس
% 67.3	175	ذكر
%32.7	85	أنثى
% 100	260	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (5): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان أكبر بكثير من تمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثل الذكور 175 مفردة من أصل 260 أي ما يعادل نسبة (67.3%) (أكثر من ثلثي العينة)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (32.7%).

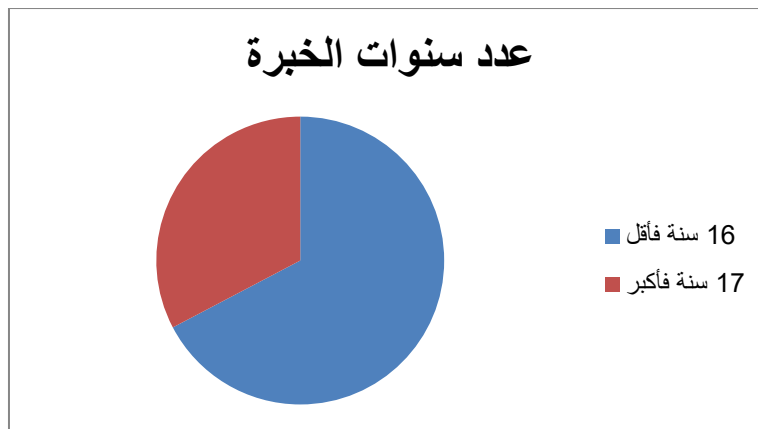
1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل كالآتي:

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرار	أقدمية في العمل
%67.3	175	16 سنة فأقل
%32.7	85	17 سنة فأكثر
% 100	260	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (6): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين تساوي خبراتهم 16 سنة أو تقل منها، حيث مثلوا نسبة (67.3%)، بينما مثلت فئة المبحوثين الذين تساوي خبراتهم 17 سنة أن تتجاوزها ما نسبته (32.7%).

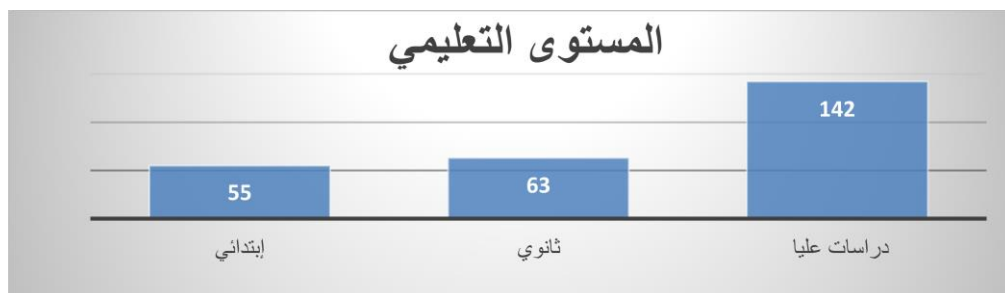
3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
21.2%	55	إبتدائي
24.2%	63	ثانوي
54.6%	142	دراسات عليا
100%	260	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (7): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة من أكملوا دراساتهم العليا نسبة (54.6 %) من إجمالي حجم العينة، كما مثلت فئة أصحاب المستوى الثانوي نسبة (24.2%) من حجم العينة، وبنسبة مقاربة مثل أصحاب المستوى الابتدائي من قيمته (21.2%).

مجتمع الدراسة: وه تلك المجموعة المتناهيّة أو غير المتناهيّة من العناصر المحدّدة مسبقاً، والتي تركز عليها الملاحظات، كما يعرف بأنّه مجموعة عناصر لها خاصيّة أو عدّة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التّقصي. (بوزيد صحراوي وآخرون، 2006، ص289)

وفي دراستي الحاليّة يمثل مجتمع الدراسة في جميع العمّال الإداريين في مؤسّسة سونلغاز بولاية برج بوعريّيج والذي بلغ عددهم 634 عاملاً.

عيّنة الدراسة: وتعتبر أهمّ عنصر من عناصر البحث العلميّ، وهي: "جزء من مجتمع البحث أو الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانيّة" وهي تعتبر جزءاً من الكلّ، بمعنى أنّه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثّلة لمجتمع البحث، فالعيّنة هي نسبة معيّنة من أفراد المجتمع الأصليّ، ثمّ تعمّم نتائج الدراسة على المجتمع كلّهِ. (نادية سعيد عيشور، 2016، ص: 233)

حيث شملت عينة الدراسة 260 عاملاً وكانت عينة "عرضية" لأن الباحثة وزعت الاستبيانات على المستخدمين الذين كانوا يعملون بمكاتبهم بدون ترتيب أو معيار واضح، وتمّ تحديد هذه النسبة من خلال تطبيق المعادلة التّالية: معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث كانت أدنى نسبة للعينة حسب هذه المعادلة هي 235 عاملاً بينما قامت الباحثة بتوزيع استبيانات أكثر من حجم العينة للحصول على مصداقية أكثر في النتائج.

7- الأساليب الإحصائيّة:

لقد تمّ استخدام البرنامج الإحصائيّ، (spss) كما تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة التي تتناسب وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وإنّ الأساليب التي استخدمت في هذه الدراسة هي: معامل ألفا كروباخ لتحديد معاملة ثباتيّ أداتيّ الدراسة، تمّ استخدام اختبار t لعينتين مستقلّتين لقياس فروق الإبداع الإداريّ والتّطوير التّنظيمي تبعاً للمتغيّر الجنس والأقدمية في العمل)

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة لقياس فروق الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام معامل بارسون للعلاقة الارتباطية بين الدراسة في التمكين النفسي والإبداع الإداري، والتمكين النفسي والتطوير التنظيمي والتمكين النفسي مع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

خلاصة الفصل:

بعد عرض كل من منهج الدراسة، وحدود الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وكيفية التأكد من خصائصها السيكمترية؛ من خلال صدق المحكمين، أما الثبات فتحققنا منه عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وعرضنا مجتمع وعينة الدراسة ومختلف خصائصها، وكذا الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل بيانات الدراسة والتي سنقوم بعرضها وتحليلها في الفصل التالي بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل

النتائج

تمهيد

بعدما قُمنَا بعرض أهمّ الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل السابق، وبيّننا منهجها وحددنا المجتمع وعينة الدراسة، وقمنا بتحديد مجموعة الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة، نتناول في هذا الفصل تحليل وتفسير النتائج التي توصلنا إليها في ضوء التصورات النظرية لمتغيرات الدراسة وموازنتها مع الدراسات السابقة.

1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26، في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة كبير، واختيار أفرادها كان عشوائياً فقد استخدمت أساليب إحصائية بارومترية.

1-1 نص الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بمؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج.

جدول (10): تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	التمكين النفسي	البيان	
0.547	1	معامل ارتباط بيرسون	التمكين النفسي
0.000		مستوى الدلالة	
260	260	التكرار	
1	0.547	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي
	0.000	مستوى الدلالة	
260	260	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.326) بين كل من التمكين النفسي من جهة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .

1_1_1_ الفرعية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري.

جدول (11): تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

البيان	التمكين النفسي	الإبداع الإداري
التمكين النفسي	معامل ارتباط بيرسون	0.586
	مستوى الدلالة	0.000
	التكرار	260
الإبداع الإداري	معامل ارتباط بيرسون	0.586
	مستوى الدلالة	0.000
	التكرار	260

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.586) بين كل من التمكين النفسي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا إلى لرفض الفرضية الصفرية، لا توجد علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري.

2-1-1 الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي

جدول (12): تحليل الارتباط بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التمكين النفسي	البيان	
0.326 0.000 260	1 260	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة التكرار	التمكين النفسي
1 260	0.326 0.000 260	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة التكرار	التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.326) بين كل من التمكين النفسي من جهة والتطوير التنظيمي من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتطوير التنظيمي.

3-1-1 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (13): نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار
التمكين النفسي	ذكر	175	1,55	0,247	-0,797	258	0,426	غير دال
	أنثى	85	1,57	0,228				
الإبداع الإداري	ذكر	175	2,48	0,396	-1,592	258	0,113	غير دال
	أنثى	85	2,57	0,382				
التطوير التنظيمي	ذكر	175	2,20	0,462	2,438	258	0,015	دال
	أنثى	85	2,04	0,581				
الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	ذكر	175	2,34	0,357	0,837	258	0,403	غير دال
	أنثى	85	2,30	0,373				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي وبُعد الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس والدرجة الكلية للمقياس من خلال قيمة الدلالة الإحصائية للمحور الأول والمحور الثاني وبُعد الإبداع الإداري كلها أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الصفري، ويلاحظ عدم وجود فروق بين إجابات الجنسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور بالنسبة لمحور التمكين النفسي (1.55) في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (1.57) وما يؤكد ذلك هو قيمة اختبار (T-TEST) والتي بلغت (-0.797) بمعنوية قدرها (0.426) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الملاحظة نفسها بالنسبة لمتوسط إجابات المبحوثين حول محور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حيث جاء متوسط إجابات الذكور (2.34) وبلغ متوسط إجابات الإناث (2.30)، كما أن قيمة اختبار (T-TEST) والتي بلغت (0.837) بمعنوية قدرها (0.403) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

أما فيما يخص بُعد التطوير التنظيمي، فنلاحظ أن مستوى الدلالة كان (0.015) وهو أقل من (0.05) أي المستوى المقبول في الدراسات الاجتماعية، وبالتالي فإنه دال إحصائياً مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول هذا البعد تعزى لمتغير الجنس، كما أن قيمة اختبار (T-TEST) والتي بلغت (2.438) بمعنوية قدرها (0.015) حيث جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ومن هنا يمكن القول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التطوير التنظيمي.

1-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (14): نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الأقدمية في العمل

المتغير	الأقدمية في العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار
التمكين النفسي	16 سنة فأقل	156	1,56	,2290	,3320	258	,7400	غير دال
	17 سنة فأكثر	104	1,55	,2590				
الإبداع الإداري	16 سنة فأقل	156	2,48	,3900	-1,839	258	,0670	غير دال
	17 سنة فأكثر	104	2,57	,3920				

التطوير التنظيمي	16 سنة فأقل	156	2,19	,4630	1,604	258	,1100	غير دال
	17 سنة فأكثر	104	2,09	,5680				
الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	16 سنة فأقل	156	2,33	,3490	,1320	258	,8950	غير دال
	17 سنة فأكثر	104	2,33	,3820				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ببعديه (الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة والدرجة الكلية للمقياس من خلال قيمة الدلالة الإحصائية للمحور الأول والمحور الثاني ببعديه كلها أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الصفري، ويلاحظ عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 16 سنة والمبحوثين الذين تفوق خبرتهم 17 سنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 16 سنة بالنسبة لمحور التمكين النفسي (1.56) في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 17 سنة (1.55) وما يؤكد ذلك هو قيمة اختبار (T-TEST) والتي بلغت (0.332) بمعنوية قدرها (0.740) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

الملاحظة نفسها بالنسبة إلى متوسط إجابات المبحوثين حول محور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حيث جاء متوسط إجابات المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 16 سنة (2.33) وبلغ متوسط إجابات المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 17 سنة (2.33)، كما أن قيمة اختبار (T-TEST) والتي بلغت (0.132) بمعنوية قدرها (0.895) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

ومن هنا يمكن القول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بمتغيره تعزى لمتغير الأقدمية في العمل" وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

5-1-1 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية للفوائد الاجتماعية بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: توجد فروق دلالة إحصائية للفوائد الاجتماعية بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05)

اختبار التباين الأحادي "One Way Anova":

جدول (15): الفروق في آراء المستجوبين حول اعتماد متغير المستوى التعليمي

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة	الدلالة
التمكين النفسي	1,617	2	15,50	0,000	دال
	13,405	257			
	15,022	259			
الإبداع الإداري	2,164	2	7,369	0,001	دال
	37,726	257			
	39,889	259			
التطوير التنظيمي	,543	2	1,048	0,352	غير دال
	66,569	257			
	67,112	259			
الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	,855	2	3,324	0,038	دال
	33,049	257			
	33,904	259			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) في محور التمكين النفسي، بُعد الإبداع الإداري ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وبالتالي توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء المبحوثين في الإجابة عن مفردات محور التمكين النفسي، بُعد الإبداع الإداري ومحور الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي. أما فيما يخص بُعد التطوير التنظيمي فلم تكن تلك الفروقات ذات دلالة معنوية (0.352)، وبالتالي فإنه لا توجد فروقات بين مجموعات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لهذا البعد.

2- تحليل وتفسير النتائج:

بعد اختبار نتائج الفرضيات تحصلنا النتائج التالية :

2_1 تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بسونلغاز ولاية برج بوعريريج .

ونفسر وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بمؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريريج، وذلك يعود إلى أن العامل الإداري يتأثر بالظروف المحيطة بعمله، وخاصة منها الإدارية والتنظيمية، وترجع الباحثة أن أهم المتغيرات التنظيمية المتواجدة في بيئة العمل محل الدراسة (سونلغاز)، ومن خلال استجابات المبحوثين من العمال الإداريين هناك احترام وفهم لأهمية العمل ووضوحه ونظام الحوافز، أما الحرية والاستقلالية فهي موجودة بنسبة قليلة جداً؛ وهذا نظراً لطبيعة العمل، حيث أنه يتسم بقوانين إدارية صارمة، لكن المتغيرات التي توجد في بيئة العمل السالف ذكرها، ونستطيع أن نصنفها على أنها مجموعة من التحفيزات التي تساعد وتسهم في زيادة القدرات الإبداعية للعامل، ومن خلال شعورهم بالرغبة في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لكي يتمكنوا من أداء عملهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى التحسين والتطوير في أداء العمل، وكذلك من نتائج عملهم؛ لأن العامل المدرك لأهمية عمله والذي يكون لديه نوع من الحرية والاستقلالية، ينعكس هذا الأمر على نفسيته؛ حيث يشعر بالراحة النفسية مما يزيد من فعاليته في أداء عمله في حين أن العامل الذي تكون ظروف العمل المحيطة به سيئة مثل: النقص في الحوافز وكذا انعدام الحرية في اتخاذ القرارات، فمن الطبيعي أن يتسبب له هذا في الضغوطات وعدم الارتياح

وهذا ينعكس سلبيًا على أدائه، في حين أنه من الطبيعي جدًا أن العامل الذي يشارك في القرارات ويكون حرًا في كيفية أداء عمله ويدرك أهمية عمله بالنسبة للمؤسسة سوف يكون راضيًا على عمله، ويرتفع إحساسه بالرضى بالانتماء الوظيفي، مما يحسن من سلوكه الإبداعي وقدراته على التطور، وقد نرجع العلاقة أيضا إلى شعور العمال بالثقة؛ حيث يُعزز التمكين النفسي ثقة العمال بأنفسهم وقدراتهم، ويؤدي ذلك إلى شعورهم بالقدرة على التعلم والتطور، وكذلك الميل إلى الابتكار والإبداع، إضافة إلى شعورهم بالرضى الوظيفي مما يزيدهم شعورًا بالرغبة في البقاء في العمل واستمرارية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مع احتمالية أن تكون بيئة العمل بمؤسسة سونلغاز تشجع على التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور العمال بالراحة والأمان، مما يشجعهم على التعلم والتطور، وقد تُشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة سونلغاز تُعطي أهمية كبيرة للتمكين النفسي والإبداع والتطوير التنظيمي كونها من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وتعمل في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، وبالتالي فأهم مميزاتهما: الراتب، التأمينات الاجتماعية، فرص التدريب والتطوير، الاستقرار الوظيفي، وهذه المميزات تجعل منها بيئة يتوافر فيها التمكين النفسي، وهذا الأخير هو أصلا استراتيجية إدارية حديثة تدعم وتشجع كلاً من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وأكبر دليل على ذلك هو دراستنا الحالية.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع "دراسة أحمد زياد يوسف دار عواد 2018" التي أثبتت وجود علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ودراسة "عمر بلجازية 2020" التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ودراسة "عباس عبد المهدي 2006"، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري، و"دراسة أحمد عطار 2021"، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، ودراسة "محمد كامل صوايش 2020" التي بينت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، ودراسة "أمال أيوب، وإكرام بودبزة 2021" ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

2-2- تحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التطوير التنظيمي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي تبعاً للجنس.

نفسر عدم وجود فروق في درجات التمكين النفسي حسب متغير الجنس بأن التمكين النفسي تحدده العوامل التنظيمية والاستراتيجية الإدارية مثل نظام الحوافز، الحرية واستقلالية المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر منها عوامل أو سمات شخصية، ودليل على هذا أن التمكين النفسي هو مجموعة من المشاعر الإيجابية التي يحملها العامل تجاه عمله من خلال الظروف المتوفرة في بيئة العمل، فالتمكين النفسي هو استراتيجية تنظيمية تتبناها المنظمة كأسلوب إداري لمساعدة العاملين لاكتساب المهارات اللازمة للتأثير والكفاءة وتحسين مستوى الأداء من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وكذلك فهم معنى وأهمية العمل.

إذن مستوى أو درجة التمكين النفسي لا تتأثر بالعوامل الفردية مثل الجنس، وإنما التمكين هو حافز داخلي ينشأ من خلال عدد من المتغيرات التنظيمية التي تميز بيئة العمل التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في ممارستهم لوظائفهم، المقصود هنا أن التمكين النفسي هو المؤثر في سلوك ومشاعر واتجاهات الأفراد نحو عملهم، وليس له علاقة بالاختلافات الفردية والشخصية.

بالإضافة إلى هذا وعند الرجوع إلى المضمون الفعلي لعملية التمكين النفسي نجده يتمحور حول منح العمال الحرية في أداء الأعمال، يعني تشجيعهم على الإدارة الذاتية، والمشاركة بشكلٍ أوسع في تحمّل المسؤولية، ووعي أكبر في العمل وأهميته والشعور بالاحترام والتقدير، هنا يتضح أن التمكين النفسي هو فعلاً استراتيجية تنظيمية تنتهجها المنظمة من أجل التأثير في السلوك الأدائي للعاملين .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري تبعاً للجنس.

يمكن تفسير عدم الاختلاف في مستوى الإبداع تبعاً لاختلاف الجنس، هذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي لا يرتبط بالضرورة بالعامل البيولوجي (الجنس)، إنما قد يرتبط مستوى الإبداع الإداري بعوامل أخرى، حيث أن التفكير الإبداعي يتكون من قسمين أساسيين هما:

_ الأول: مكونات ذاتية شخصية تنبع من داخل الفرد ترتبط بشكل كبير بالقدرات الذاتية لديه، والمعنى هنا أن الإبداع قدرة إنسانية مرتبطة بشخصية الفرد وقدراته.

_ الثاني: مكونات خارجية داعمة ومؤثرة في القدرات الإبداعية، وتشكل عاملاً مساعداً أو محبطاً لعملية الإبداع، وحينما نسقط المضمون الفعلي لعملية الإبداع الإداري لدى العامل في المنظمة نجد أنه هناك عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل والسياسات التنظيمية في المنظمة، قد تكون من المحددات الرئيسية لمستوى الإبداع وليس لها علاقة بالعامل البيولوجي، على سبيل المثال: فرص التدريب أو التطوير، فالإبداع خاصية إنسانية فطرية ومكتسبة، بمعنى أننا نستطيع تطوير تنمية القدرات الإبداعية للعامل عن طريق برامج التدريب والتطوير، إذن التدريب وتطوير العامل مؤثر خارجي في مستوى الإبداع بغض النظر عن الجنس إن كان ذكراً أو أنثى، نضيف كذلك عاملاً خارجياً وهو النمط أو الأسلوب القيادي الموجود في المنظمة فهو محدد رئيس لمستوى الإبداع فهل القيادة السائدة في بيئة العمل هي بيئة مساعدة ومشجعة للإبداع أم العكس، بمعنى النمط القيادي يسمح للعامل بإبداء رأيه والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعه على المخاطرة والمغامرة وإتاحة الفرصة أمامه للإبداع أم لا، إذن هناك فعلاً عوامل خارجية تخص البيئة المحيطة بعاملين تؤثر في مستوى إبداعهم بغض النظر عن الجنس.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول مستوى التطوير التنظيمي تبعاً للجنس.

ونفسر أنه هناك مجموعة من الفروقات ذات الدلالة الإحصائية على مستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ونفسر هذا انطلاقاً من أن عدة نقاط تتمثل في الاختلافات الجوهرية بين الجنسين، والتي تعتبر من المؤثرات التنظيمية والشخصية التي تؤثر في العملية التطويرية، ونبدأ من المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز"؛ فهي من أكثر المؤسسات التي تواجه العديد من التغيرات والتحديات التي تفرض عليها التغيير والتطوير وخاصة في مجال

التكنولوجيا، حيث أنها تهتم بالبرامج التدريبية بشكل كبير، وهنا يبدأ الاختلاف بين الجنسين في الأمور الآتية:

أولاً: في فرص التعلم والتدريب:

فقد تُتاح للرجال فرص أكبر للتعلم والتطوير المهني من الفرص المتاحة للنساء بحكم مسؤوليتهم وقدراتهم؛ مثل السفر خارج البلاد بسبب الثقافة السائدة داخل المجتمع، وقد تُشارك النساء بشكل أقل في برامج التدريب والتنمية، مما قد يؤثر على مهارتهن وفعالتهن ومدى تطورهن في العمل.

ثانياً: الاختلافات في ثقافة العمل:

قد تُشجع ثقافات العمل انتشار بعض السلوكيات والمهارات أكثر من غيرها، فتؤدي هذه الاختلافات إلى تقييم أداء الرجال والنساء بشكل مختلف، مما قد يؤثر سلباً على مستوى تطويرهم التنظيمي.

ثالثاً: الاختلافات في التحفيز:

قد تختلف دوافع الرجال والنساء في العمل، وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى حدوث مستويات متباينة من الالتزام والاهتمام بالتطوير التنظيمي.

رابعاً: الاختلاف في المسؤوليات العائلية:

قد تتحمل النساء مسؤوليات عائلية أكبر من الرجال، مما يؤثر سلباً على قدرات النساء للمشاركة في برامج التطوير المهني أو التقدم في وظائفهن.

خامساً: التحيز:

قد يؤدي التحيز ضد النساء في مكان العمل إلى تقييم أدائهن بشكل غير عادل، مما قد يؤثر على فرصهن في إحداث التطوير.

نص الفرضية الفرعية الثالثة :

2_3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بمتغيره تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين

النفسي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً للأقدمية في العمل، معناه أنه يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التمكين النفسي للعامل على غرار سنوات خبراته المهنية ومن أهم هذه العوامل:

الشخصية: قد تؤثر شخصية الفرد بشكل كبير على تمكنه في العمل، لأن سمات الشخصية للفرد تؤثر في طريقة تعامله مع الظروف المحيطة بعمله، كذلك نحدد كيفية تعامله مع الضغوطات والتحديات التي تواجهه في العمل، وتحدد كذلك قدراته الشخصية على الإدارة الذاتية للعمل وتحمله للمسؤولية.

التوافق والانسجام في العمل: هذه النقطة بالذات يمكن اعتبارها فعلاً من العوامل المحددة لمستوى التمكين النفسي، حيث أن التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانات العامل تساعد وتعزز ثقة الفرد في نفسه وتزيد من كفاءته، وكذلك تزيد من إدراكه لأهمية عمله، هذه النواتج هي مضامين التمكين النفسي بمعنى وجودها يعنى وجود التمكين النفسي .

توافق أهداف وتطلعات العامل مع أهداف الوظيفة: التمكين النفسي تحصيل حاصل عن النظرة الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه عمله، ومن أهم المسببات لهذه النظرة الإيجابية هي أن يستطيع الفرد أو العامل تحقيق أهدافه وإشباع حاجياته من خلال وظيفته، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة منار ربيحي الرواقه 2021 م التي درست مستوى التمكين النفسي لدى المسنين في محافظة إربد في ضوء بعض المتغيرات وتوصلت إلى وجود فروق معنوية في مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير العمل.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور الإبداع

الإداري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

أشارت نتائج اختبار فرضية الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، ونفسر هذا بأن الإبداع هو عبارة عن ميزة أو خاصية إنسانية تتعلق بالقدرات الشخصية للفرد، وليس لها علاقة بمدّة العمل، أو الأقدمية في العمل، ومعناه أن العوامل الفردية قد تلعب دوراً أكبر في الإبداع الإداري من الخبرة المهنية، ويمكن للعامل الجديد أن يبذل أكثر من العامل القديم، فالدافعية عند العامل الجديد وحماسه للاكتشاف والابتكار قد تكون أكبر من العامل القديم الذي تعرّض إلى مجموعة من الضغوطات النفسية والمهنية طيلة فترة العمل، فتكون قد أثرت عليه سلباً وعلى دافعيته

للابتكار والتطور أو العكس، وذلك بحكم خبرة العامل القديم مع المعارف التي اكتسبها في مساره المهني، مما تجعله مؤهلاً للابتكار والإبداع أكثر، أضف إلى ذلك نظرة العامل للعمل بحيث أنّ العامل القديم قد تكون نظرتة ورؤيته مختلفة عن الجديد؛ فالأول لديه اطلاع كبير عن العمل حيث أنه يدرك أنّ العمل في مؤسسة سونلغاز عمل يُوجب اتخاذ الحيطة والحذر، كما يدرك أنّ هذه المؤسسة لديها مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وبالتالي نجد روح المخاطرة لديه تقلّ على ما عند العامل الجديد أو العكس، كون أنّ العامل الجديد إذا ما كان العمل حساساً وصعباً تجده مقيّداً في العمل ولا يستطيع حينئذٍ المخاطرة بأيّ شيء.

وكذلك تنوّع الخبرات المكتسبة من بيئة العمل؛ لأنّ الخبرات ليست متساوية في تأثيرها على السلوك الإبداعي للعامل، فبعض الخبرات تؤديّ فعلاً إلى التحفيز على الإبداع الإداري، والبعض الآخر يثبّطه، ولا ننسى كذلك التأثيرات البيئية التي قد يكون لها أيضاً تأثير كبير على أداء العامل بصفة عامّة وبصفة خاصّة على سلوكه الإبداعي (الإبداع الإداري)، كما لا يجوز أن ننسى كذلك طبيعة العمل وما تحمله من مخاطر مهنية، فلها أيضاً دخل في إمكانية الإبداع الإداري، وبالنظر إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة نستطيع القول أنّها حساسة جداً، ولا يستطيع العامل القيام بالمجازفة أو المخاطرة؛ مثل عملية صيانة أنابيب الغاز التي قد يكون لها أسس معيّنة، فلا يمكن إذاً تغيير طريقة العمل أو الأدوات المستخدمة فيها، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة "هيثم مطار 2012" التي بيّنت أيضاً أنّه لا توجد فروق في مستوى الإبداع تبعاً لمتغيّر الخبرة.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محور التطوير التنظيمي

تعزى لمتغيّر الأقدمية في العمل:

بعد اختبار فرضية الدراسة أثبتت النتائج أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية على مستوى التطوير التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغيّر الخبرة المهنية، ونفسر هذا انطلاقاً من أنّ مؤسسة سونلغاز "محلّ الدراسة"، والتي تواجه التّحديات والتّغييرات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛ ذلك لأنّها تسعى دائماً إلى تحسين أدائها من خلال تطبيق العديد من مبادرات التطوير التنظيمي، ولكون أنّنا لم نجد فروقاً في مستوى التطوير التنظيمي تبعاً لمتغيّر الأقدمية في العمل، ومعنى ذلك أنّ المؤسسة تتيح فرصة التدريب والتطوير أمام الجميع بغضّ النظر عن مدّة الخبرة أو سنوات العمل فيها،

ويمكن أيضا القول بأن البرامج التدريبية التي تقوم بها تكون مبنية على حاجيات العمال الإداريين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وليس على أساس خبراتهم، أو مدة عملهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عملية التطوير التنظيمي عبارة عن عملية تغيير مدروس هدفه التحسين، وبالتالي فهذه العملية لا تتأثر بمدى عمل الموظفين الإداريين بقدر ما تتأثر بمدى قابليتهم للتغيير، فيما أن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الوطنية التي تشجع على التطور والابتكار؛ وهذا يدل على أنها تمتلك استراتيجيات لمعالجة ومقاومة التغيير من طرف الموظفين، ونستبعد فعلاً تأثير الخبرة على مستوى التطوير التنظيمي، ونرجح تساوي فرص التعلم والتطوير بالإضافة إلى مدى قابلية العمال للتغيير والتطوير؛ أي أن أي نقطة مهمة تؤثر فعلاً على مستوى التطوير التنظيمي، وهي الرؤية الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة بحد ذاتها، ومدى قدراتها على إقناع العمال بها، وبالنسبة للمؤثرات المتعلقة بعملية التطوير وأهدافها نرجعها إلى نقطة مهمة، وهي أنها قد تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي وهذا بمدى مشاركة العمال في التأسيس، أو التخطيط لعملية التطوير التنظيمي وتنفيذها، بمشاركة المستخدمين في التطوير والتغيير يحدث الفارق من عدة نواحٍ.

وتنطلق عملية إقناع المستخدمين بعملية التغيير والتطوير من الفهم الجيد، والتحديد الدقيق لاحتياجات المستخدمين "القدرات والإمكانات"، وكذلك كسب ثقتهم وتسهيل قبولهم لعملية التغيير والتطوير، وتضيف الباحثة بعض المتغيرات التي تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي، ومن أهمها: الاتصال التنظيمي الموجود داخل المؤسسة، والانتماء الوظيفي، وهما يؤثران في مستوى التطوير التنظيمي، ولهذا ترى الباحثة أن العامل الذي يحس بالانتماء إلى مؤسسة طبعاً تكون لديه الدافعية للتطور والتحسين من مهاراته وإمكاناته نظراً لإحساسه بالمسؤولية تجاهها، وفعلاً فهناك متغيرات تنظيمية تؤثر على مستوى التطوير التنظيمي على غرار الخبرة.

وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة "عبد محمد يحي أبو علي 2020" حيث وصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، وكذلك دراسة "ردينا حماد أحمد الطراونة 2022".

2_4 تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

توجد فروقات ذات دلالة معنوية في التمكين النفسي، الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولا فروقات في بُعد التطوير التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي.

➤ توجد فروقات ذات دلالة معنوية في التمكين النفسي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير المستوى العلمي يفسر من خلال اعتبار المستوى العلمي مطلب من مطالب تجسيد التمكين النفسي داخل المؤسسة، نفس هذا في ظل أبعاد التمكين النفسي والتي يمكن استخلاصها من الخلفيات النظرية حيث أن أبعاد التمكين النفسي تتمثل في:

المعنى: ويقصد به المعنى المدرك من قبل العمّال تجاه عملهم وأهميته، يعنى درجة فهم العامل لعمله وقيّمته داخل المؤسسة التي يعمل فيها، ومن الطبيعي جداً أن يؤثر المستوى العلمي للعامل على درجة استيعابه وفهمه للعمل، ونضيف كذلك أهم بعد من أبعاد التمكين النفسي وهو الكفاءة التي تعبر عن القدرة الذاتية للفرد العامل على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته، ومهاراته، ومعارفه، وكذلك مستواه العلمي، وأيضاً من مضامين التمكين النفسي الدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله؛ حيث أنه تتوفر لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل بها، وهنا يتدخل كذلك المستوى العلمي للفرد في تحقيق هذا المبدأ الذي هو مبدأ من مبادئ التمكين النفسي، إذن المستوى العلمي للعامل هو محدد من المحددات التي تساعد على تحقيق عملية التمكين النفسي.

واتفقت هذه الدراسة مع دراس مساعديّة عماد: (2019 م _ 2020 م) أثر استراتيجيّة تمكين الموارد البشريّة في التّحسين المستدام في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة دراسة حالة بعض المؤسّسات، والتي توصلت إلى أن هناك تباين في مستوى استراتيجيّة تمكين المورد البشريّ تبعاً للمستوى العلميّ.

➤ وجد فروقات ذات دلالة معنوية، في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

قد يفسّر وجود فروق في مستوى الإبداع تبعاً لمتغيّر المؤهل العلميّ أنّ العلم والمعرفة مطلب رئيسيّ وجوهريّ لتنميّة الإبداع الإداري؛ ذلك أنّ العمليّة الإبداعية تحتاج إلى البرامج التّدرّيبية، وإلى مستوى معيّن من العلم، وفي هذا الصّدّد تضاف إلى ذلك أيضاً القابليّة للتّعلّم.

وهذا العلم بصفة عامّة من الأكيد أن يحدث الفارق في العملية الإبداعية، ونستطيع تقسيم عامل العلم إلى عدّة أبعاد:

أولاً: بُعد المعرفة والمهارات فالتعليم العالي للموظفين يزودهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لخلق أفكار جديدة وحلول إبداعية، كما تُساعد المناهج الدراسية الجامعية في تطوير مهارات التفكير النقدي وتحليل المعلومات لديهم باعتبارها مهارات ضرورية للإبداع، كما أن البرامج التعليمية تُتيح للموظفين الإداريين الفرص للتعرف أكثر على أحدث الاتجاهات والتطورات في مجالاتهم، مما يُساعدهم على ابتكار الحلول الجديدة، وبمعنى بسيط فإنّ القابلية لاكتساب المهارات والتعلم تختلف بين العامل المتعلم وغير المتعلم، وهذا لاعتبارات كثيرة، والتعليم بهذا هو الرّكيزة الأساسية في العملية الإبداعية.

ثانياً: بعد التنوع الفكري إنّ المستوى العلميّ يسمح للموظفين بالتعرّض إلى مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر؛ حيث أنّ هذا التنوع المعرفيّ يساعد من بعيدٍ أو من قريبٍ على توسيع آفاق الموظفين وتشجيعهم على التفكير الإبداعيّ، وذلك باعتبار أنّه يُمكن أن يؤديّ التفاعل مع زملاء الدراسة من مختلف التخصصات إلى تبادل الأفكار، وتوليد الحلول الإبداعية.

ثالثاً: الثقة بالنفس ويُعززّ التعليم العاليّ ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم، فيؤديّ هذا إلى شعورهم بالقدرة على المخاطرة وتجربة إحداث أفكارٍ جديدةٍ، كما يُمكن أن يُساعد هذا الشعور بالإنجاز في الدراسة إلى تحفيز الموظفين على الإبداع في عملهم.

رابعاً: المهارات الشخصية: ويُساعد التعليم العاليّ على تطوير مهارات التواصل والتعاون والتفاوض باعتبار أنّ هذه المهارات ضرورية للعمل بشكل فعّال مع الآخرين، وتنفيذ الأفكار الإبداعية، كما يُمكن أن تُساعد برامج التعليم العاليّ على تنمية مهارات القيادة والتأثير وهي مهارات ضرورية لقيادة مشاريع إبداعية.

خامساً: فرص التعلّم والتكوين ويُتيح التعليم العاليّ للموظفين فرصاً للتعلّم المستمرّ وتطوير مهاراتهم أكثر فأكثر، كما يُساعد هذا الأمر على مواكبة التطورات في مجالهم وتحسين مهاراتهم الإبداعية.

إنّ يمكن حينئذٍ القول بأنّ متغيّر المستوى العلميّ فعلاً يؤثر في مستوى الإبداع الإداريّ، هذا وقد اتّفقت هذه الدراسة مع "دراسة لبوز إلياس 2017" والتي أكّدت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في درجات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و"دراسة هيثم مطر 2012" التي بينت أيضا مستوى الإبداع الإداري تبعاً للمؤهل العلمي.

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في مستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وبعد اختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى العمال الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونرجع هذا أو نفسره من منظور أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية تنظيمية تخص بالدرجة الأولى الإدارة، فهي لا توجد لها علاقة بالقدرات والإمكانيات العلمية للعمال، وإنما هي عملية مخططة تهدف لتحسين وتطوير المهارات، وتخطط لها الإدارة في مؤسسة سونلغاز وتحدد أهدافها، ثم تقوم بتوضيحها للعمال، وبالتالي يمكن القول بأن هناك متغيرات أخرى تؤثر في عملية التطوير التنظيمي بغض النظر عن المؤهل العلمي مثل الدوافع، المهارات الشخصية، الذكاء، القابلية للتغير، وأيضا الأهداف التي كانت المنظمة تسعى إلى تحقيقها من خلال عملية التطوير التنظيمي بحد ذاتها التي يمكن اعتبارها مؤثراً من المؤثرات في مدى تحقيق التطوير التنظيمي. وترى الباحثة أنه كلما كانت عملية التغيير والتطوير التي كانت مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحقيقها فيها توافق وتناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العمال، كلما كانت عملية التغيير والتطوير ناجحة، ويمكننا أيضا إضافة بعض المتغيرات التنظيمية داخل بيئة العمل التي تؤثر على مستوى التطوير التنظيمي، ومن أهمها الاتصال والتناسق بين نظم المنظمة، كما يؤثر في نجاح عملية التطوير التنظيمي للعمل الجماعي، هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "محمد إبراهيم كامل صويص 2020" والتي أظهرت هي الأخرى عدم وجود فروق على مستوى التطوير التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي، وكذلك دراسة "عبدو بن محمد يحي علي 2020".

خلاصة الفصل:

بعد ما تم اختبار الفرضيات الدراسة تحصلنا على بعض النتائج المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثالثة (التمكين النفسي، والإبداع الإداري، والتطوير التنظيمي)، والتي بينت أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي محل الدراسة، أما بالنسبة للفروق فإنها لا توجد في درجات التمكين النفسي والإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس، وتوجد في درجات التطوير التنظيمي تبعا للجنس، وتوصلنا أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تبعا للأقدمية في العمل، وتوجد فروقات ذات دلالة معنوية في التمكين النفسي والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولا فروقات في بُعد التطوير التنظيمي تبعا للمستوى العلمي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها، والتي كانت تهدف أساساً إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطور التنظيمي، وكشف ما إذا كانت هناك فروق في درجات كلٍّ من التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات: (الجنس، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي) وهذا عن طريق اتباع خطوات منهجية مما يوصلنا إلى تحقيق مجموعة من النتائج مفادها:

_ وجود علاقة ارتباطية التمكن النفسي والإبداع الإداري، والتطوير التنظيمي، والتي ترجمت على أساس أنه كلما زاد مستوى التمكين النفسي زادت القدرات الإبداعية لدى العامل، وكذلك فرص تحقيق التطوير التنظيمي.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التطوير التنظيمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول كل من محور التمكين النفسي ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بمتغيره تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

3- توجد فروقات ذات دلالة معنوية في التمكين النفسي، بعد الإبداع الإداري ومحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولا فروقات في بعد التطوير التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي.

ومن خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها، تم تحديد مجموعة من الاقتراحات التي يمكن الأخذ بها من أجل تحقيق الإبداع وزيادة التطوير التنظيمي؛ هي على الشكل التالي:

1- سعي المؤسسات التنظيمية والصناعية الحكومية، أو غير الحكومية إلى إرساء ثقافة التمكين.

2- التوجه نحو المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات من أجل بناء مورد بشري قادر على تحديد المشكلات واكتشاف البدائل.

3- توفير مناخ تنظيمي وإداري يقوم على إتاحة فرص إبداء الرأي لكل العاملين بالمؤسسة.

4- إعطاء أهمية أكبر للإبداع، وهذا من خلال تثمين مجهودات العامل عند أداء العمل بأسلوب متجدد.

5- إعادة النظر في أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوس مع التأكيد على ضرورة ووجوب تطبيق مبدأ الاحترام المتبادل بينهما.

6- فتح مجال المبادرة أمام العمال لإيجاد الحلول الممكنة لكل المشاكل.

8- تطبيق استراتيجيّة الوصف الوظيفي لتحقيق مبدأ فهم معنى ومفهوم العمل وأهميته، مما يعود بشكل إيجابي على أداء العامل في مؤسسته.

7- ضرورة تبني إدارة التطوير التنظيمي من خلال الاستعانة بخبراء في مجال السلوك التنظيمي لمعالجة جلّ المشاكل التنظيمية داخل المؤسسة، مع السعي إلى محاولة رفع كفاءة الأداء لدى كلّ العمال.

8- ضرورة السعي لتوفير البرامج التدريبية بما يمكن أن يلبي الاحتياجات التدريبية للعاملين بما في ذلك تنمية مهاراتهم في الجانب التقني والتكنولوجي.

9- وجوب السعي إلى تحقيق التخطيط المسبق لعملية التغيير والتطوير مع ضرورة بنائها وفق أسس علمية بمراعاة الجانب النفسي للعاملين وتحضيرهم لتقبل التغيير.

10- محاولة تحقيق التكامل والتوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها من خلال عملية التطوير التنظيمي.

11- محاولة مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري للمنظمة من أجل زيادة المرونة التنظيمية للتكيف مع مختلف التغييرات والتطورات.

12- الاستعداد الدائم والمستمر للتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية لضمان زيادة فعالية وكفاءة الأداء لكلّ العمال.

وتوصي الباحثة كذلك بإجراء بحوث مستقبلية حول موضوع التمكين والإبداع والتطوير؛ لأنها مفاهيم إدارية متداخلة فيما بينها مما يصعب الفصل بينها من جهة، ومن جهة أخرى لكونها ذات استراتيجيات عملية وتنظيمية تسهم فعلا في الارتقاء والرقى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد بدح وعبد الإله الجبيري، 2006، درجة الإبداع في السلوك الإداري لمدرسي المدارس الثانوية الأساس في السلط.
- 2- أحمد حافظ نجم، بدون سنة، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 3- أحمد يوسف، 2020، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار النشر اليازوري.
- 4- أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد، بدون سنة، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية " دراسة تطبيقية في معمل سجاد في حلة"، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد.
- 5- أمال صادق (1992) علم النفس التربوي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، طبعة 10، جمهورية مصر العربية.
- 6- بلال خلف السكرانة (2009 م) التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
- 7- الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 8- جمال خير الله (2015) الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، دون طبعة.
- 9- حسن غيث حسن، بدون سنة، التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين " دراسة تطبيقية جامعة الزاوية.
- 10- حسين التهامي (2013) التفكير الابتكاري، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت الجزائر.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، طريق العلم، عمان.
- 12- حمدات محمد حسن (2007) السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دون ط، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان.
- 13- خليل ميخائيل معوض (1995) القدرات العقلية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 14- خير سليمان شوليهين (2011) الإبداع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان بيروت.
- 15- نوقان، عبيدات وآخرون (بدون سنة) البحث العلمي " مفهومه، أدواته، أساليبه" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 16- رانيا، شهاب، (2016)، الإبداع، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- راوية حسين (2011) إدارة أعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت.
- 18- رمضان ألقذفي (2000)، رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتب الجامعي الحديث ط2، الإسكندرية جمهورية مصر العربية.
- 19- رولة حسيبة وحوش نعيمة (2017) دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
- 20- زاهد محمد ديري (2011) السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 21- الزيات فتحي (2001) علم النفس المعرفي، دراسات وبحوث، دار النشر للجامعات، جمهورية مصر العربية.
- 22- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2007.
- 23- سليم إبراهيم الحسنية (2009) الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- 24- سليم إبراهيم (2009)، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة.
- 25- سليم بطرس، زيد عبوي 2006 إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني (2022 م) "أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي، دراسة بن يحيى الوشريسي - تيسمسيلت.
- 27- سيد خير الله (1996) سلوك الإنسان "أسسه النظرية والتجريبية المكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- 28- شوقي ناجي جواد (2006) إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
- 29- عاكف لطفي خصاونة (2011) إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 30- عباس محمد (2006) البحث العلمي ومصادره في الدراسات العربية والإسلامية، ط: جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، أردن ط1، عمان.
- 31- عباس محمد (2006م) البحث العلمي ومصادره في الدراسات العربية والإسلامية، ط: جدارا للكتاب العالمي عمان، عالم الكتاب الحديث، ط1، أردن.
- 32- عبد الرحمان أحمد الهيجان (1999) المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض.
- 33- عبد الرحمان عيساوي، 1992، مناهج البحث العلمي، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 34- عبد الله بن عبد الغني الطجم (2005) التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع الطبعة الخامسة، الجدة.
- 35- عبد الله حسن مسلم (2015 م) الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار معتزة لنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- 36- عبد المعطي عساف (2013م) "السلوك الإداري التنظيمي " في المنظمات المعاصرة دار زهران للنشر والتوزيع، ط1.
- 37- عبد الوهاب علي محمد (1997) إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن 21، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة.
- 38- عزة جلال مصطفى نصر (2008) الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث.
- 39- علي بن هدية وآخرون (1991) قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة 7، الجزائر.
- 40- علي عبد الرزاق (1985) علم الاجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة.
- 41- عمر حسن مساد (2011) سيكولوجية الإبداع دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1 عمان الأردن.
- 42- العميان، محمود سليمان (2001) السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان.
- 43- فاروق عبده فليه (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 44- فاطمة محمود الزييات (2009) علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان.

- 45- فرج عبد القادر طه وآخرون (1993) موسوعة علم النفسي والتحليل النفسي، دار سعاد الصباح القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 46- فؤاد الشيخ سالم وآخرون (1994م) المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني.
- 47- كامل المغربي وآخرون (1995) أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 48- كامل محمد المغربي (2009) أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 49- محمد أحمد الزهراني (2023) التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- 50- محمد عبد الغاني حسن الهلال (2009) الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية (التخطيط والتحليل والتطوير) الطبعة واحد، القاهرة.
- 51- محمد علوان (د س) احتراف التطوير التنظيمي.
- 52- محمد قاسم القريوني (2013) نظرية المنظمة والتنظيم، ط 04، وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 53- مدني عبد القادر (1985) الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 54- نايفة قطامي (2008) تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: المجلات:

- 1- أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، القاهرة.
- 2- أفنان عبد العلي الأسدي (2010) قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد 17.
- 3- أمال يوب وإكرام بودبزة (2021) بعنوان "أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة- مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.
- 4- أمل عبد محمد علي (بدون سنة) التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الحادي والعشرون.
- 5- أميمة دهان (1989) السلوك الإبداع للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية رافدين، العدد 26.
- 6- بالعيد حياة وآخرون (2017) شبكة التطوير التنظيمي للنوادي الرياضية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4 الجزائر.
- 7- بدرية بنت صالح بن عبد الله الشميري (2018) تصور مقترح عن التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية الأفق، مجلة علوم التربية، العدد 4، مجلد 3، السعودية.
- 8- بطاهر بختة (2018) مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة منيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم_ مجلة دفاتر الاقتصادية.

- 9- بوجنان توفيق، 2023، أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي للشركات الحكومية الأردنية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 19، العدد 22.
- 10- جمال بلكاوي (2013) التمكين النفسي للأفراد الحماية المدنية" واقع وتحديات"، مجلة جيل العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13.
- 11- الحميدي محمد الضيدان (2020) التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من هيئة التدريس بالجامعات السعودية- مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 4، المجلد الثاني، السعودية.
- 12- خير الدين جمعة (2019) واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية " شركة أوبل"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، ال عدد1، الجزائر.
- 13- دراسة مروى صلاح قاعود (2021) "دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي على الهيئات السياحية الرسمية في مصر، مجلة دولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد 15، المجلد 2 جامعة الفيوم.
- 14- دنيا حلمي عباس محمد النشيلي (2021) التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية-دراسة تطبيقية-المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة.
- 15- رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية
- 16- زهير عبد الحميد النواحة (2015) التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد 15.
- 17- شذى شفيق محسن عطاء وآخرون (2016) تأثير التمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية الجزء (2) العدد 17
- 18- شيخي مليكة ودحوا خضرة تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين، -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة -المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2 الجزائر.
- 19- طويهر مداني 2018 "دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية؛ العدد 13.
- 20- عالية جواد محمد عالي (2023) أثر التمكين العاملين في التطوير "دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادسة والثلاثون.
- 21- علي عبد الله العباب (2023) التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على إدارات التربية وتعليم بمحافظة مأرب، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد (5) العدد (2)، الجمهورية اليمنية.
- 22- عمر بلجازية (2020) أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري - دراسة ميدانية في البنوك التجارية في ولاية جيجل- مجلة البحوث والدراسات التجارية.
- 23- الغالبي، محمد، 2010، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، مجلد 3 العدد 6.
- 24- فيروز زروخي ومختار عابد (2020) التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة استطلاعية - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 03.

- 25- قرومي عبد الحميد (2018) روح المفاولاتية في تنمية التفكير والإبداع الإداري في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال المجلد 2 العدد 1.
- 26- كحلوش فلة (2023) دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حلة مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 23 العدد
- 27- كريمة حبالي، تغيزة محمد، 2023، تمكين العاملين وعلاقته بإبداع الموارد البشرية في المؤسسة البترولية الجزائرية " سوناطراك " مجلة الروافد، المجلد 7 العدد 2.
- 28- ماجد علي الشريدة، محمد سيد محمد عبد اللطيف (2018) التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر، مجلة كلية التربية بأسويوط، مصر، مجلد 34، ال عدد4.
- 29- محمد تركي موسى العلام (2022) رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل للتنمية الموارد البشرية العاملة بمركز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 28.
- 30- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2011) أثر الإداري في سلوك الإبداعي لدى في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارة، المجلد 38، ال عدد2.
- 31- منار ربيحي الرواق (2021) مستوى التمكين النفسي لدى المسنين في محافظة إربد في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 36.
- 32- منال بمنت حسين بن حسين الحميدي (2023) أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية على جامعة الطائف، كلية التربية مجلة التربوية، جامعة الطائف، المجلد 2 العدد 111.
- 33- مهند سليمان حسين معمر (2020) دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العمال في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة"- مقال المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية
- 34- مهند سليمان حسين معمر (2023) دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة النظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 2، العدد 2، غزة.
- 35- ميسون طلاع الزغبي (2014) مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمين مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر _ العدد الأول.
- 36- نجاح سميري، الثقة بالنفس، كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق المهني الوظيفي لدى المعلمي التربوية الخاصة في محافظات غزة مجلة الجامع في الدراسات النفسية وعلوم التربية، العدد (5) الجزء (1).
- 37- نور الدين حاروش(2018) الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات مجلة التواصل الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد23، العدد 02، الجزائر.
- 38- وافية صحراوي وآخرون 2021 م بعنوان: "الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة القائمة بين المقومات وممارسة المراحل " مجلة البحوث التربوية والتعليمية المجلد 10، العدد 1.
- 39- يونس مختار، التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 11 العدد 2.

40- يونسى مختار (2019) التطوير التنظيمي في المؤسسة "مفهومه، خصائصه، أنواعه" مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية.

ثالثا: الرسائل الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه

- 1- أمال سعود (2020) التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة (مؤسسة كوابل بسكرة) -رسالة دكتوراه.
- 2- سعاد بن يحيى، (2018) إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 3- فرج حنان مكرم، 2008، تمكين المرأة التي تعول في مشاركة التنمية الريفية في بعض القرى محافظة الفيوم، رسالة دكتوراه، كلية زراعة، جامعة عين الشمس.
- 4- مساعديّة عماد أثير (2020) استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التحسين المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 5- الوليد عبد القيوم على إدريس (2019) أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة القيادة التحويلية ونية ترك العمل- دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم - رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة وإدارة الأعمال.

ب- رسائل الماجستير

- 1- أحمد بن حسن الوزاب الزهراني(1433هـ) الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية الجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 2- توفيق عطية توفيق العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة" رسالة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فرع إدارة الأعمال "إدارة الموارد البشرية
- 3- جمانة زياد محمد الزغبى (2006) عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية.
- 4- حامد يوسف حمدونة (20 10) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
- 5- حسام عبد الله الأحمد (2008) أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، (بحث تطبيقي مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب) رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة حلب.
- 6- دريوش شهناز (2012) أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية بقسنطينة، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة.

- 7-ديما نضال مخيمر ياغي (2017) فعالية أدوات التطوير التنظيمي بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 8-رائد شعبان علوان (2005) فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي المرشدين النفسانيين في مدارس وكالة الغوث، "رسالة ماجستير" في علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
- 9-ردينا حماد أحمد الطراونة (2022)"درجة توافر التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس"-مذكرة ماجستير.
- 10- رضا عبد الفتاح ابراهيم محمّد (2020) دور إدارة المعرفة في أحداث التطوير التنظيمي، ورفع مستوى العمّال في مؤسّسات التّعليم الجامعيّ" رسالة دكتوراة "دراسة ميدانيّة في كليات مجمع المحالة بخميس مشيط جامعة الملك خالد".
- 11- سليم سهير وآخرون، (2008) تحوُّث تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، رصد الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمر الدولي السادس لمعهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر 2.
- 12- شريف أحمد حسن عباس (2010) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 13- عبّاس عبد المهدي (2006) درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في الأردن - رسالة ماجستير
- 14- عبد الرحمان محمد جبر (2010) الإبداع الإداري وآثاره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة) رسالة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- 15- عبد الله المطيري (2019) درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين-رسالة ماجستير.
- 16- عبد الله بن سعيد آل دحوان (2008) دور إدارة التطوير التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الملكية للجبيل وينبع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- 17- عبد الهادي دابس الرشيد، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- 18- عبده بن محمّد يحي أبو عليّ (2020) "واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانويّة بمنطقة جازان" - رسالة ماجستير.
- 19- عصام محمد حمدان مطر، 2008 التطوير التنظيمي وأثره على القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 20- علي خالد خالدي 2013 م بعنوان: "الإبداع الإداري والميزة التنافسيّة في الجامعات الرّسميّة الأردنيّة، رسالة ماجستير
- 21- عماري سمير 2013 م "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عمليّة التّغيير في المؤسّسة"- دراسة حالة مؤسّسة ملبنة الحصنة بالمسيلة- رسالة ماجستير
- 22- فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح (2016) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في الإدارة، فلسطين غزة.

- 23- منير حسن أحمد شقورة، 2012، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وجهة نظر المعلمين، رسالة للاستكمال الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية الجامعة الأزهر _ غزة.
- 24- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، 2020، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير).
- 25- نجوى بنت سالمين بن مرضاح، 2006، العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- 26- هيثم محمد العطار 2012: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 27- وهبية عبد الكريم 2022: "التمكين النفسي عند مستشار التوجيه والإرشاد النفسي - رسالة ماجستير.

ت- رسائل ماستر:

- 1- أسامة محجوبي، 2014، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "حالة الشركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة" رسالة لاستكمال الحصول على درجة ماستر في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة قاصدي مرباح _ ورقلة.
- 2- بركاني مريم، 2018، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية أو البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع.
- 3- سعدان نبيلة 2019، أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، رسالة لاستكمال شهادة ماستر علم الاجتماع، قالمة الجزائر
- 4- قرط سمية، 2017، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي (دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة) رسالة مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسيير الموارد البشرية.

- 1- Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420-437.
- 2- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Mangement Review*, 25(3), 166-176.
- 3- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader–Member Exchange, Psychological Capital and Employees’ Creativity. *SAGE Journals*, 24(4), 406-418.
- 4- Chaing, C. & Hsieh, T. (2012). The impact of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of

organizational citizenship behavior. International Journal of Hospitality Management, 31 (1):180 –.190

5- Zimmerman , M (2000) . Empowerment Theory , In Julian Rappaport & Edward sideman (Eds) , Handbook of community Psychology . New York , Plenum Publishers.

6-

قائمة الملاحق

الملحق 1: استبيان التمكين النفسي

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
المحور الأول: التأثير.				
1	أشعر بأنّ لي تأثير في تطوير العمل في الإدارة.			
2	أستطيع التأثير بأفكاري على القرارات في الاجتماعات التي تعقد في الإدارة.			
3	لديّ تأثير إيجابي في تطوير الآخرين في الإدارة.			
4	تسهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة.			
5	لديّ تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي.			
المحور الثاني : الإدارة الشخصية				
6	أن أقوم بمهام عملي بالكيفية والطريقة التي أراها مناسبة.			
7	أبدي رأي بصراحة في الأمور ولا أخاف من التي تخص عملي.			
8	لديّ فرصة وحرية في ابتكار الأسلوب الخاص بي في تنفيذ عملي.			
9	بإمكاني تغيير طريقة عملي متى أرغب في ذلك.			
10	لديّ الحرية في التعامل وحلّ المشاكل التي تواجهني.			
المحور الثالث: المعنى				
11	عملي مهمٌ جدًّا بالنسبة للإدارة ووظائف الآخرين.			
12	أمارس في عملي نشاطات ذات أهمية كبيرة.			
13	يشعرنني الغير بأنّ عملي له مسؤولية تجاه الإدارة.			
14	لعملي معنى كبير بالنسبة لي.			
15	تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال.			
المحور الرابع: الكفاءة الذاتية				
16	أثق بقدراتي الشخصية، وأشعر بكفاءة في إنجاز عملي على أكمل وجه.			
17	لديّ الخبرة الضرورية للقيام بجميع مهامي.			
18	أستطيع تفادي المشكلات التي يمكن أن تواجهني أثناء عملي.			
19	لديّ القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في العمل.			
20	لديّ الثقة في نفسي لتصميم وإنجاز عملي بكفاءة.			
المحور الخامس: التحفيز.				
21	مديري يتقدّم لي بالشكر والتقدير والتّهاني بعد كلّ عملٍ.			
22	تمنح لنا الإدارة رحلة في نهاية كلّ عامٍ.			
23	تقدّم لي الإدارة مكافأة ماديّة بعد كلّ ابتكار جديد، أو حل مشكلة طارئةٍ.			
24	نظام الترقية عادل جدًّا.			

استبيان الإبداع الإداري

البدائل	العبارة	الرقم
المحور الأول: الأصالة		
	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	01
	أقصد الآخرين في حلّ المشكلات التي تعترض سير العمل.	02
	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	03
	أحرص على تقديم أفكار قيّمة.	04
	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	05
المحور الثاني: المرونة		
	أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدّد.	06
	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل	07
	أرفض الحلول القديمة في حلّ المشكلات.	08
	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	09
	أغيرّ موقفي عندما لا أراه صائباً.	10
المحور الثالث: روح المخاطرة		
	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل بما يتناسب مع المعطيات.	11
	أتحمل مسؤوليّة ما أقوم به من أعمال.	12
	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	13
	لديّ الاستعداد لمواجهة التّناج.	14
	أميل إلى المغامرة في تحدّي الصعاب.	15
المحور الرابع: القابليّة للتّغيير		
	أراجع طريقة عملي باستمرار.	16
	أحسن أسلوبي في إنجاز مهامي بشكلٍ دائمٍ.	17
	أقبل نقد المسؤول للأعمال المنجزة.	18
	أطلع على تجارب أخرى بهدف تطوير إمكانيّاتي.	19

التطوير التنظيمي.

البدائل	العبارة	الرقم			
			موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: تدريب وتطوير مهارات العمال.					
	1	تحرص المنظمة على تصميم برامج تدريبية واضحة ومخططة، والتي تلبي فعلا احتياجات العمال.			
	2	تتوفر المنظمة على خطط واضحة لتنمية قدرات العمال.			
	3	تستخدم المنظمة أساليب متنوعة في تدريب العمال.			
	4	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العمال.			
	5	تدرب المنظمة المستخدمين لمواجهة مختلف التغيرات.			
	6	وضوح المسؤولية والسلطة في المنظمة.			
	7	تحرص المنظمة على احتياجات من الوظائف.			
	8	تهتم المنظمة بوضعها المالي عند إحداث التغيير.			
	9	تسمح المنظمة للمستخدمين بالمشاركة في الاقتراحات بخصوص إحداث التطور.			
	10	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.			
المحور الثالث: الأساليب والأدوات التكنولوجية المستخدمة					
	11	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية المتطورة في عملية التطور التنظيمي.			
	12	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العمال؛ مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.			
	13	استعداد المنظمة للتأقلم، والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.			
	14	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة.			
	15	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها.			
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.					
	11	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهدافها.			
	12	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، كما أنه يتميز بالمرونة.			
	13	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.			
	14	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.			

الملحق الخاصّ بما قبل التّحكيم:

بسم الله الرّحمن الرّحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل:

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول التّمكن النّفسي وعلاقته بالإبداع الإداري والتطوير التّنظيمي، وذلك للحصول على درجة الدكتوراة في علم النّفس العمل والتّنظيم، وتسيير الموارد البشريّة، لذا قامت الباحثة بتطوير استبيان لكشف طبيعة العلاقة بين التّمكن النّفسي والإبداع الإداري والتطوير التّنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بمؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريّج .
و قد قامت الباحثة بطرح التّساؤلات وصياغة الفرضيات التّالية:

1_ تساؤلات الدّراسة:

- ✓ هل توجد علاقة ارتباطيّة بين التّمكن النّفسي والإبداع الإداري والتطوير التّنظيمي لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريّج ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجات التمكن النّفسي والإبداع الإداري لدى المستخدمين الإداريين في مؤسسة سونلغاز تعزي لمتغيّرات الجنس، الأقدمية في العمل، المستوى العلميّ؟
- ولذا أرجو التّكرّم بإبداء رأيكم السّديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان، فيما إذا كان صالحًا أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدّد لها، وبنائها اللّغوي، وأيّة اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدّراسة الحاليّة.

استبيان التمكين النفسي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
المحور الأول: التأثير				
1	أشعر بأنّ لي تأثير في تطوير العمل في الإدارة.			
2	أستطيع التأثير بأفكاري على القرارات في الاجتماعات التي تعقد في الإدارة.			
3	لديّ تأثير إيجابي في تطوير الآخرين في الإدارة.			
4	تسهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة.			
5	لديّ تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي.			
المحور الثاني: الإدارة الشخصية				
6	أن أقوم بمهام عملي بالكيفية والطريقة التي أراها مناسبة.			
7	أبدي رأي بصراحة في الأمور ولا أخاف من التي تخص عملي.			
8	لديّ فرصة وحرية في ابتكار الأسلوب الخاص بي في تنفيذ عملي.			
9	بإمكاني تغيير طريقة عملي متى أرغب في ذلك.			
10	لديّ الحرية في التعامل وحلّ المشاكل التي تواجهني.			
المحور الثالث: المعنى				
11	عملي مهمّ جداً بالنسبة للإدارة ووظائف الآخرين.			
12	أمارس في عملي نشاطات ذات أهمية كبيرة.			
13	يشعرنى الغير بأنّ عملي له مسؤوليّة تجاه الإدارة.			
14	لعملي معنى كبير بالنسبة لي.			
15	تشعرنى الإدارة بأهميتي كعنصر فعال.			
المحور الرابع: الكفاءة الذاتية				
16	أثق بقدراتي الشخصية، وأشعر بكفاءة في إنجاز عملي على أكمل وجه.			
17	لديّ الخبرة الضرورية للقيام بجميع مهامي.			
18	أستطيع تفادي المشكلات التي يمكن أن تواجهني أثناء عملي.			
19	لديّ القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في العمل.			
20	لديّ الثقة في نفسي لتصميم وإنجاز عملي بكفاءة.			
المحور الخامس: التحفيز				
21	مديري يتقدّم لي بالشكر والتقدير والنّهاني بعد كلّ عملٍ.			
22	تمنح لنا الإدارة رحلة في نهاية كلّ عامٍ.			
23	تقدّم لي الإدارة مكافأة ماديّة بعد كلّ ابتكار جديد، أو حل مشكلة طارئةٍ.			
24	نظام الترقيّة عادل جدّاً.			

استبيان الإبداع الإداري

البدائل	العبارة		الرقم
	موافق	محايد	
المحور الأول: الأصالة			
			01
		أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	
		أقلد الآخرين في حلّ المشكلات التي تعترض سير العمل.	02
		أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	03
		أحرص على تقديم أفكار قيّمة.	04
		أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	05
		أحاول إنجاز أعمالتي بأسلوب متجدّد.	06
		أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل	07
		أرفض الحلول القديمة في حلّ المشكلات.	08
		أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	09
		أغيّر موقفي عندما لا أراه صائبا.	10
المحور الثالث: روح المخاطرة			
		أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل بما يتناسب مع المعطيات.	11
		أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	12
		أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	13
		لديّ الاستعداد لمواجهة النتائج.	14
		أميل إلى المغامرة في تحدّي الصعاب.	15
المحور الرابع: القابلية للتغيير			
		أراجع طريقة عملي باستمرار.	16
		أحسن أسلوبتي في إنجاز مهامي بشكلٍ دائم.	17
		أقبل نقد المسئول للأعمال المنجزة.	18
		أطلع على تجارب أخرى بهدف تطوير إمكانياتي.	19

التطوير التنظيمي.

البدائل	العبارة	الرقم
المحور الأول: تدريب وتطوير مهارات العمال.		
	1	تحرص المنظمة على تصميم برامج تدريبية واضحة ومخططة، والتي تلبي فعلا احتياجات العمال.
	2	تتوفر المنظمة على خطط واضحة لتنمية قدرات العمال.
	3	تستخدم المنظمة أساليب متنوعة في تدريب العمال.
	4	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العمال.
	5	تدرب المنظمة المستخدمين لمواجهة مختلف التغيرات.
	6	وضوح المسؤولية والسلطة في المنظمة.
	7	تحرص المنظمة على احتياجات من الوظائف.
	8	تهتم المنظمة بوضعها المالي عند إحداث التغيير.
	9	تسمح المنظمة للمستخدمين بالمشاركة في الاقتراحات بخصوص إحداث التطور.
	10	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.
المحور الثالث: الأساليب والأدوات التكنولوجية المستخدمة.		
	11	تستخدم المنظمة الاساليب التكنولوجية المتطورة في عملية التطور التنظيمي.
	12	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العمال؛ مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.
	13	استعداد المنظمة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.
	14	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة.
	15	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها.
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.		
	11	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهدافها.
	12	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، كما أنه يتميز بالمرونة.
	13	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.
	14	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
	15	يتوفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.

الملحق (2) الخاص بالأساتذة المحكمين :

الجامعة	الرتبة	التخصص	الاسم	الرقم
برج بوعريريج	أستاذ محاضراً	علم النفس التنظيم والعمل	علي لفقير	1
برج بوعريريج	أستاذ محاضر أ	علم النفس التنظيم والعمل	بوبديرة عبد العزيز	2
برج بوعريريج	أستاذ تعليم عالي	علم النفس التربوي	أحمد بوجردة	4
المسيلة	أستاذ	علم الاجتماع	دكتور بومدين مخلوف	5
برج بوعريريج	أستاذ محاضر أ	علم النفس التربوي	جوهرى سمير	6

الملحق (3) استمارة ما بعد التّحكيم
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محند أكلي الحاج " البويرة " .

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم: العلوم الاجتماعية.

تخصّص: علم النفس والتنّظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث العنوان.

**التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في
مؤسسة سونلغاز ولاية برج بوعريّيج.**

(في إطار إعداد مذكرة تخرّج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنّظيم
وتسيير الموارد البشرية).

نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل مصداقية وموضوعية.

إشراف الأستاذ :

قايد عادل

إعداد الطالبة:

بن حميدة أمال.

السنة الجامعية:

2024/2023

استبيان التمكين النفسي

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
المحور الأول: التأثير				
1	أشعر بأنّ لي تأثير في تطوير العمل في الإدارة.			
2	أستطيع التأثير بأفكاري على القرارات في الاجتماعات التي تعقد في الإدارة.			
3	لديّ تأثير إيجابي في تطوير الآخرين في الإدارة.			
4	تسهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة.			
5	لديّ تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي.			
المحور الثاني : الإدارة الشخصية				
6	أن أقوم بمهام عملي بالكيفية والطريقة التي أراها مناسبة.			
7	أبدي رأي بصراحة في الأمور ولا أخاف من التي تخص عملي.			
8	لديّ فرصة وحرية في ابتكار الأسلوب الخاص بي في تنفيذ عملي.			
9	بإمكاني تغيير طريقة عملي متى أَرغب في ذلك.			
10	لديّ الحرية في التعامل وحلّ المشاكل التي تواجهني.			
المحور الثالث: المعنى				
11	عملي مهمٌ جدًّا بالنسبة للإدارة ووظائف الآخرين.			
12	أمارس في عملي نشاطات ذات أهمية كبيرة.			
13	يشعرني الغير بأنّ عملي له مسؤولية تجاه الإدارة.			
14	لعملي معنى كبير بالنسبة لي.			
15	تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال.			
المحور الرابع: الكفاءة الذاتية				
16	أثق بقدراتي الشخصية، وأشعر بكفاءة في إنجاز عملي على أكمل وجه.			
17	لديّ الخبرة الضرورية للقيام بجميع مهامني.			
18	أستطيع تفادي المشكلات التي يمكن أن تواجهني أثناء عملي.			
19	لديّ القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في العمل.			
20	لديّ الثقة في نفسي لتصميم وإنجاز عملي بكفاءة.			
المحور الخامس: التحفيز				
21	مديري يتقدّم لي بالشكر والتقدير والتّهاني بعد كلّ عملٍ.			
22	تمنح لنا الإدارة رحلة في نهاية كلّ عامٍ.			
23	تقدّم لي الإدارة مكافأة ماديّة بعد كلّ ابتكار جديد، أو حل مشكلة طارئة.			
24	نظام الترقية عادل جدًا.			

استبيان الإبداع الإداري

البدائل	العبارة	الرقم
		موافق
المحور الأول: الأصالة		
	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	01
	أفقد الآخرين في حلّ المشكلات التي تعترض سير العمل.	02
	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	03
	أحرص على تقديم أفكار قيّمة.	04
	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	05
المحور الثاني: المرونة		
	أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدّد.	06
	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة. في إنجاز العمل	07
	أرفض الحلول القديمة في حلّ المشكلات.	08
	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	09
	أغيّر موقفي عندما لا أراه صائباً.	10
المحور الثالث: روح المخاطرة		
	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل بما يتناسب مع المعطيات.	11
	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	12
	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	13
	لديّ الاستعداد لمواجهة التّناج.	14
	أميل إلى المغامرة في تحدّي الصعاب.	15
المحور الرابع: القابلية للتّغيير		
	أراجع طريقة عملي باستمرار.	16
	أحسن أسلوبني في إنجاز مهامي بشكلٍ دائمٍ.	17

18	أنتقل نقد المسئول للأعمال المنجزة.		
19	أطلع على تجارب أخرى بهدف تطوير إمكانياتي.		

التطوير التنظيمي.

الرقم	العبارة	البدائل		
		موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: تدريب وتطوير مهارات العمال.				
1	تحرص المنظمة على تصميم برامج تدريبية واضحة ومخططة، والتي تلبي فعلا احتياجات العمال.			
2	تتوفر المنظمة على خطط واضحة لتنمية قدرات العمال.			
3	تستخدم المنظمة أساليب متنوعة في تدريب العمال.			
4	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العمال.			
5	تدرب المنظمة المستخدمين لمواجهة مختلف التغيرات.			
المحور الثاني: الأنظمة والسياسات المتبعة.				
6	وضوح المسؤولية والسلطة في المنظمة.			
7	تحرص المنظمة على احتياجات من الوظائف.			
8	تهتم المنظمة بوضعها المالي عند إحداث التغيير.			
9	تسمح المنظمة للمستخدمين بالمشاركة في الاقتراحات بخصوص إحداث التطور.			
10	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.			
المحور الثالث: الأساليب والأدوات التكنولوجية المستخدمة.				
11	تستخدم المنظمة الاساليب التكنولوجية المتطورة في عملية التطور التنظيمي.			
12	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العمال؛ مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.			
13	استعداد المنظمة للتأقلم، والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.			
14	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة.			
15	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجي المناسبة لرؤيتها.			
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.				
11	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهدافها.			
12	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، كما أنه يتميز بالمرونة.			
13	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.			
14	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.			

ملحق (4): مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج تحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة للمحور التمكين النفسي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التمكين 1	260	1	2	1,58	,494
التمكين 2	260	1	2	1,42	,495
التمكين 3	260	1	2	1,52	,501
التمكين 4	260	1	2	1,60	,491
التمكين 5	260	1	2	1,60	,491
التمكين 6	260	1	2	1,68	,466
التمكين 7	260	1	2	1,72	,450
التمكين 8	260	1	2	1,56	,497
التمكين 9	260	1	2	1,48	,501
التمكين 10	260	1	2	1,55	,498
التمكين 11	260	1	2	1,63	,484
التمكين 12	260	1	2	1,74	,440
التمكين 13	260	1	2	1,70	,461
التمكين 14	260	1	2	1,67	,471
التمكين 15	260	1	2	1,61	,489
التمكين 16	260	1	2	1,73	,444
التمكين 17	260	1	2	1,52	,501
التمكين 18	260	1	2	1,66	,475
التمكين 19	260	1	2	1,72	,450
التمكين 20	260	1	2	1,74	,438
التمكين 21	260	1	2	1,23	,425
التمكين 22	260	1	2	1,19	,392
التمكين 23	260	1	2	1,23	,420
التمكين 24	260	1	2	1,23	,422
التمكين	260	1	2	1,55	,241
N valide (listwise)	260				

ملحق (5) : مخرجات spssv26 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة للمحور الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإبداع	260	1	3	2,51	,392
الإبداع1	260	1	3	2,60	,732
الإبداع2	260	1	3	2,15	,903
الإبداع3	260	1	3	2,54	,792
الإبداع4	260	1	3	2,58	,738
الإبداع5	260	1	3	2,48	,793
الإبداع6	260	1	3	2,40	,839
الإبداع7	260	1	3	2,27	,800
الإبداع8	260	1	3	2,03	,851
الإبداع9	260	1	3	2,46	,747
الإبداع10	260	1	3	2,70	,628
الإبداع11	260	1	3	2,58	,754
الإبداع12	260	1	3	2,77	,528
الإبداع13	260	1	3	2,82	,509
الإبداع14	260	1	3	2,61	,719
الإبداع15	260	1	3	2,34	,806
الإبداع16	260	1	3	2,43	,770
الإبداع17	260	1	3	2,65	,666
الإبداع18	260	1	3	2,65	,654
الإبداع19	260	1	3	2,66	,682
التطوير	260	1	3	2,15	,509
التطوير1	260	1	3	2,27	,826
التطوير2	260	1	3	2,06	,877
التطوير3	260	1	3	1,97	,906
التطوير4	260	1	3	2,03	,876
التطوير5	260	1	3	2,22	,868
التطوير6	260	1	3	2,17	,870
التطوير7	260	1	3	2,22	,817
التطوير8	260	1	3	2,33	,833
التطوير9	260	1	3	2,20	,820
التطوير10	260	1	3	2,01	,836
التطوير11	260	1	3	2,05	,873
التطوير12	260	1	3	2,10	,884
التطوير13	260	1	3	2,35	,807
التطوير14	260	1	3	2,42	,764
التطوير15	260	1	3	2,06	,866
التطوير16	260	1	3	2,23	,839
التطوير17	260	1	3	2,12	,862
التطوير18	260	1	3	2,22	,811
التطوير19	260	1	3	1,99	,885

20التطوير	260	1	3	2,01	,827
والتطوير_الإبداع	260	1	3	2,35	,362
N valide (listwise)	260				

ملحق (6) مخرجات spssv26 متعلقة بخصائص العينة:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	175	67,3	67,3	67,3
أنثى	85	32,7	32,7	100,0
Total	260	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل سنة 16	175	67,3	67,3	67,3
أكثر سنة 17	85	32,7	32,7	100,0
Total	260	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إبتدائي	55	21,2	21,2	21,2
ثانوي	63	24,2	24,2	45,4
عليا دراسات	142	54,6	54,6	100,0
Total	260	100,0	100,0	

ملحق 7: مخرجات spssv26 متعلقة بثبات "ألفا كروباخ" للمقياس التمكين النفسي .

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	11,5
Observations Exclus ^a	230	88,5
Total	260	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	24

ملحق 8: مخرجات spssv26 متعلقة بثبات "ألفا كروباخ" للمقياس الإبداع الإداري.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	11,5
Observations Exclus ^a	230	88,5
Total	260	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	19

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	11,5
Observations Exclus ^a	230	88,5
Total	260	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ملحق 9: مخرجات spssv26 متعلقة بثبات "ألفا كروباخ" للمقياس التطوير التنظيمي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	20

ملحق 10: مخرجات spssv26 متعلقة بثبات "ألفا كروباخ" للمحور الإبداع والتطوير معا.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	11,5
Observations Exclus ^a	230	88,5
Total	260	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	39

ملحق 11 : مخرجات spssv26 متعلقة بثبات "ألفا كروباخ" للمقياس ككل.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	11,5
Observations Exclus ^a	230	88,5
Total	260	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	63

ملحق 12: مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع.

Corrélations

	التمكين	الإبداع
Corrélation de Pearson	1	,586
Sig. (bilatérale)		,000

N	260	260
Corrélation de Pearson	,586	1
الإبداع Sig. (bilatérale)	,000	
N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق 13: مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والتطوير .

Corrélations

	التمكين	التطوير
Corrélation de Pearson	1	,326
التمكين Sig. (bilatérale)		,000
N	260	260
Corrélation de Pearson	,326	1
التطوير Sig. (bilatérale)	,000	
N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق 14: مخرجات spssv26 متعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع والتطوير معا

Corrélations

	التمكين	والتطوير_الإبداع
Corrélation de Pearson	1	,547
التمكين Sig. (bilatérale)		,000
N	260	260
Corrélation de Pearson	,547	1
والتطوير_الإبداع Sig. (bilatérale)	,000	
N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق 15 : مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوائد التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الجنس.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التمكين	ذكر	175	1,55	,247	,019
	أنثى	85	1,57	,228	,025
الإبداع	ذكر	175	2,48	,396	,030
	أنثى	85	2,57	,382	,041
التطوير	ذكر	175	2,20	,462	,035
	أنثى	85	2,04	,581	,063

التطوير_الإبداع	ذكر	175	2,34	,357	,027
	أنثى	85	2,30	,373	,040

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التمكين	1,533	,217	-,797	258	,426	-,025	,032	-,088	,037
الإبداع	,762	,384	-1,592	258	,113	-,082	,052	-,184	,019
التطوير	6,775	,010	2,438	258	,015	,163	,067	,031	,294
الإبداع والتطوير	,067	,796	,837	258	,403	,040	,048	-,054	,134
			,825	160,143	,411	,040	,049	-,056	,136

ملحق 16: مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوارق التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير الأقدامية في العمل.

Statistiques de groupe

	الأقدامية في العمل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التمكين	فأقل سنة 16	156	1,56	,229	,018
	فأكثر سنة 17	104	1,55	,259	,025
الإبداع	فأقل سنة 16	156	2,48	,390	,031
	فأكثر سنة 17	104	2,57	,392	,038
التطوير	فأقل سنة 16	156	2,19	,463	,037
	فأكثر سنة 17	104	2,09	,568	,056
والنموير_الإبداع	فأقل سنة 16	156	2,33	,349	,028
	فأكثر سنة 17	104	2,33	,382	,037

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التمكين	Hypothèse de variances égales	1,056	,305	,332	258	,740	,010	,031	-,050	,070
	Hypothèse de variances inégales			,324	201,64	,746	,010	,031	-,052	,072
الإبداع	Hypothèse de variances égales	1,191	,276	-1,839	258	,067	-,091	,049	-,188	,006
	Hypothèse de variances inégales			-1,836	220,01	,068	-,091	,050	-,188	,007
التطوير	Hypothèse de variances égales	4,866	,028	1,604	258	,110	,103	,064	-,023	,230
	Hypothèse de variances inégales			1,540	189,45	,125	,103	,067	-,029	,235
و_الإبداع والتطوير	Hypothèse de variances égales	,781	,378	,132	258	,895	,006	,046	-,084	,096
	Hypothèse de variances inégales			,130	206,69	,897	,006	,047	-,086	,098

ملحق 17: مخرجات spssv26 متعلقة بنتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الفوارق التمكين النفسي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
التمكين	Inter-groupes	1,617	2	,808	15,500	,000
	Intra-groupes	13,405	257	,052		
	Total	15,022	259			
الإبداع	Inter-groupes	2,164	2	1,082	7,369	,001
	Intra-groupes	37,726	257	,147		
	Total	39,889	259			
التطوير	Inter-groupes	,543	2	,272	1,048	,352
	Intra-groupes	66,569	257	,259		
	Total	67,112	259			
والتطوير_الإبداع	Inter-groupes	,855	2	,427	3,324	,038
	Intra-groupes	33,049	257	,129		
	Total	33,904	259			