

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بلدية زيامة منصورية - ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

- براحية زينب

- زماش ريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
أ. د. الطاهر بلعور	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	رئيسا
أ. الربيع كواهي	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	مشرفا ومقررا
د. صبرينة ميلاط	أستاذة محاضرة ب	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سِبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

كلمة شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع. وانطلاقاً من قول الرسول ﷺ "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"، بكل امتنان وعرفان نتقدم بأسمى معاني الشكر والاحترام إلى كل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا العمل وفي مقدمتهم الأستاذ المشرف "كواهي الربيع" لما قدمته لنا من نصائح وإرشادات قيمة حتى يرى هذا العمل النور.

ونتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل. كما نتقدم بشكر وتقدير خاص للأستاذ "بوعموشة نعيم" لإسهاماته العلمية التي كان لها الأثر الكبير في هذه الدراسة من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان للسيد "عميرة فؤاد" رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية زيامة منصورية على كل التسهيلات التي منحت لنا أثناء إجراء دراستنا الميدانية، بالإضافة لكافة موظفي البلدية الذين زودونا بالمعلومات اللازمة وتعاونوا معنا بكل رحابة صدر.

كما نتقدم بخالص الشكر لكافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل. ونقف وقفة احترام وتقدير لكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الإهداء

الشكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

أ - ب مقدمة

27-4 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

4 أولا: إشكالية الدراسة

5 ثانيا: فرضيات الدراسة

5 ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

5 رابعا: أهداف الدراسة

6 خامسا: أهمية الدراسة

6 سادسا: مفاهيم الدراسة

17 سابعا: الدراسات السابقة

51-29 الفصل الثاني: التمكين الإداري

29 تمهيد

30 أولا: أهمية التمكين الإداري

31 ثانيا: أهداف التمكين الإداري

33 ثالثا: خصائص التمكين الإداري

34 رابعا: أبعاد التمكين الإداري

37 خامسا: تصنيفات التمكين الإداري

40 سادسا: مستويات التمكين الإداري

41 سابعا: خطوات التمكين الإداري

43 ثامنا: مزايا وفوائد التمكين الإداري

47 تاسعا: معوقات التمكين الإداري

49 عاشرا: مقومات ومتطلبات نجاح التمكين

51 خلاصة الفصل

85-53 الفصل الثالث: الإبداع
53 تمهيد
54 أولاً: أهمية الإبداع
56 ثانياً: خصائص الإبداع
63 ثالثاً: خصائص الشخص المبدع
66 رابعاً: عناصر الإبداع
69 خامساً: أنواع الإبداع
70 سادساً: مراحل الإبداع
75 سابعاً: معوقات الإبداع
81 ثامناً: استراتيجيات تنمية الإبداع
85 خلاصة الفصل
108-87 الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
87 تمهيد
88 أولاً: النظريات المفسرة للتمكن الإداري
88 1- النظريات الكلاسيكية
92 2- النظرية السلوكية
98 3- النظريات الإدارية الحديثة
101 ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع
101 1- نظرية التحليل النفسي
103 2- النظرية السلوكية
103 3- النظرية الجشطاطية
105 4- النظرية الانسانية
106 5- النظرية البيولوجية
107 6- النظرية الترابطية
108 خلاصة الفصل
123-110 الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
110 تمهيد
111 أولاً: مجالات الدراسة
117 ثانياً: مجتمع البحث

118	ثالثا: المنهج المستخدم
119	رابعا: أدوات جمع البيانات
122	خامسا: أساليب التحليل
123	خلاصة الفصل
158-125	الفصل السادس: تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة
125	تمهيد
126	أولا: تكميم وتحليل البيانات الميدانية
152	ثانيا: نتائج الدراسة
157	ثالثا: توصيات واقتراحات
158	خلاصة الفصل
160	الخاتمة
162	قائمة المراجع

الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	الجدول رقم 1
126	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	الجدول رقم 2
127	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	الجدول رقم 3
127	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم 4
128	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة المهنية.	الجدول رقم 5
129	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ثقة الإدارة في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.	الجدول رقم 6
129	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير رئيسهم لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية، وإن كان ذلك يساهم في زيادة مهاراتهم الإبداعية.	الجدول رقم 7
130	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تفويض رئيسهم لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به، وطريقة التي يتم بها التفويض.	الجدول رقم 8
131	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ممارستهم لصلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل رئيسهم.	الجدول رقم 9
132	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.	الجدول رقم 10
132	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقديم رئيسهم للتوجيهات لهم في مجال عملهم.	الجدول رقم 11
133	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الأسباب التي تمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة.	الجدول رقم 12
134	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول حصولهم على فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	الجدول رقم 13
134	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول إمكانية تصرفهم بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم، وإن كانوا يعتبرون أنفسهم متخذي قرار في مجال عملهم.	الجدول رقم 14
135	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية، وإن كان ذلك يؤثر على مهاراتهم الإبداعية.	الجدول رقم 15

136	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة	الجدول رقم 16
137	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل.	الجدول رقم 17
138	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اتسام التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم بالوضوح.	الجدول رقم 18
138	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب.	الجدول رقم 19
139	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول كيفية نقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية إليهم.	الجدول رقم 20
140	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.	الجدول رقم 21
141	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول وجود وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى.	الجدول رقم 22
141	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم، وإن كانت المؤسسة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	الجدول رقم 23
142	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يخدمهم في عملهم، وإن كان ذلك يساعدهم على التطوير والتجديد في مجال عملهم.	الجدول رقم 24
143	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم.	الجدول رقم 25
144	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقدير المؤسسة لجهود الموظفين في العمل.	الجدول رقم 26
145	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يعتبرون التقدير والاحترام من رؤسائهم في العمل دافع جيد للعمل.	الجدول رقم 27
145	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول شعورهم بأن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة.	الجدول رقم 28
146	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع الجهود التي يبذلونها في العمل.	الجدول رقم 29

147	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانت تساعدهم الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة على بدل مجهودات أكثر.	الجدول رقم 30
147	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اعتبارهم الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار، ونوع الحوافز التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار.	الجدول رقم 31
149	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز.	الجدول رقم 32
149	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيام الإدارة بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	الجدول رقم 33
150	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول العمل الذي يقومون به إن كان يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز، وإن كان أدائهم لعملهم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	الجدول رقم 34
151	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول امتلاكهم لدافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة.	الجدول رقم 35



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
126	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	الشكل رقم 1
126	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	الشكل رقم 2
127	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	الشكل رقم 3
127	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	الشكل رقم 4
128	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة المهنية.	الشكل رقم 5
129	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ثقة الإدارة في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.	الشكل رقم 6
130	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير رئيسهم لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية.	الشكل رقم 7
130	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تفويض رئيسهم لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به.	الشكل رقم 8
131	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ممارستهم لصلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل رئيسهم.	الشكل رقم 9
132	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.	الشكل رقم 10
132	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقديم رئيسهم للتوجيهات لهم في مجال عملهم.	الشكل رقم 11
133	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الأسباب التي تمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة.	الشكل رقم 12
134	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول حصولهم على فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	الشكل رقم 13
135	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول إمكانية تصرفهم بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم.	الشكل رقم 14
136	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية.	الشكل رقم 15
136	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة	الشكل رقم 16

137	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل.	الشكل رقم 17
138	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اتسام التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم بالوضوح.	الشكل رقم 18
138	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب.	الشكل رقم 19
139	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول كيفية نقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية إليهم.	الشكل رقم 20
140	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.	الشكل رقم 21
141	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول وجود وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى.	الشكل رقم 22
142	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم.	الشكل رقم 23
143	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يخدمهم في عملهم.	الشكل رقم 24
143	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم.	الشكل رقم 25
144	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقدير المؤسسة لجهود الموظفين في العمل.	الشكل رقم 26
145	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يعتبرون التقدير والاحترام من رؤسائهم في العمل دافع جيد للعمل.	الشكل رقم 27
145	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول شعورهم بأن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة.	الشكل رقم 28
146	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع الجهود التي يبذلونها في العمل.	الشكل رقم 29
147	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانت تساعدهم الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة على بدل مجهودات أكثر.	الشكل رقم 30
148	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اعتبارهم الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار.	الشكل رقم 31

149	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز.	الشكل رقم 32
149	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيام الإدارة بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	الشكل رقم 33
150	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول العمل الذي يقومون به إن كان يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز.	الشكل رقم 34
151	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول امتلاكهم لدافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة.	الشكل رقم 35



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين ببلدية زيامة منصورية ولاية جيجل وعددهم 60 موظف وموظفة، وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية. حيث قمنا بتطوير استمارة لجمع البيانات مكونة من 35 سؤال موزعة على أربعة محاور تسعى لاختبار فرضيات الدراسة التي مفادها:

- يساهم تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- يساهم الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن التمكين الإداري يساهم في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح أن كلا من الاتصال والتحفيز يساهم في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، أي أنه كلما كان هناك تهيئة لظروف العمل وسبله داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى خلق الإبداع لدى الموظفين ويساعدهم على إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

- وقد خلصنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- ✓ ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التمكين الإداري كأحد الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.
 - ✓ اهتمام القادة والمدراء بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.
 - ✓ تعزيز روح المبادرة لدى المرؤوسين بشكل يدعم الثقة والتعاون المتبادل، ويحفزهم على إخراج الطاقات الإبداعية.
 - ✓ تشجيع القادة والمدراء للأفكار والآراء التي تقدم من طرف الموظفين والسماح لهم بإبداء رأيهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء للتنظيم.
 - ✓ تقدير المؤسسة للجهود الإضافية التي يقدمها الموظفون في مجال عملهم وتقديم مكافآت للأفراد ذوي الانجازات المبهرة مما يدفعهم لبذل مجهودات أكثر.
 - ✓ الاهتمام بالموارد البشري وما يمتلكه من قدرات ومهارات والاعتراف بما يبذله من مجهود بحيث يصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

Résumer:

Cette étude visait à identifier le rôle de l'habilitation administrative dans la création de créativité chez les employés de l'institution algérienne. Nous avons utilisé l'approche descriptive dans cette étude, et la communauté d'étude peut être composée de tout le personnel administratif de la municipalité de Ziyama, 60 employés et membres du personnel, en utilisant la méthode d'inventaire complète utilisée dans les études descriptives. Où nous avons développé un questionnaire de collecte de données composé de 35 questions réparties sur quatre axes cherchant à tester l'hypothèse de l'étude que:

-La délégation d'autorité par les fonctionnaires contribue à la création de créativité parmi les employés de l'institution algérienne.

-La communication contribue à la création de créativité parmi les employés de l'institution algérienne.

-La stimulation contribue à la création de créativité parmi les employés de l'institution algérienne.

Les résultats de cette étude ont montré que l'autonomisation administrative contribue à la création de créativité chez les employés de l'institution algérienne. Grâce à nos résultats, il est clair que tant la communication et de motivation contribue à la création de la créativité chez les employés de l'institution algérienne, que chaque fois qu'il y avait la création de conditions et des chemins de travail au sein de l'institution chaque fois qu'il a conduit à la création de la créativité chez les employés et les aide à prendre le potentiel créatif qu'ils ont.

À la fin de l'étude, nous avons conclu avec une série de recommandations et de suggestions qui peuvent être résumées comme suit:

✓ La nécessité de sensibiliser les gestionnaires et les gestionnaires à l'importance de l'habilitation administrative comme l'une des stratégies qui contribuent à l'équilibre entre les objectifs des employés et les objectifs de l'institution.

✓ L'attention des dirigeants et des gestionnaires pour fournir au personnel l'information nécessaire pour les aider à prendre des décisions sans faire référence à la haute direction.

✓ Promouvoir l'esprit d'entreprise des subordonnés d'une manière qui favorise la confiance et la coopération mutuelle, et les stimule à prendre des énergies créatives.

✓ Encourager les leaders et les managers à partager leurs idées et leurs opinions et leur permettre d'exprimer leur opinion, en renforçant leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

✓ Appréciation de l'organisation pour les efforts supplémentaires déployés par les employés dans leur domaine et pour récompenser les personnes ayant des réalisations exceptionnelles, ce qui les amènera à faire plus d'efforts.

✓ Accorder de l'attention à la ressource humaine et aux capacités et compétences qu'elle possède et reconnaître l'effort qu'elle fait pour devenir partie intégrante de l'institution.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative empowerment in creating creativity among the employees in the Algerian institution. We used the descriptive approach in this study, and the study community may be composed of all administrative staff in Ziyama municipality, 60 employees and staff members, using the comprehensive inventory method used in the descriptive studies. Where we developed a questionnaire to collect data consisting of 35 questions distributed across four axes seeking to test the hypothesis of the study that:

- The delegation of authority by the officials contributes to the creation of creativity among the employees of the Algerian institution.
- Communication contributes to the creation of creativity among employees in the Algerian institution.
- Stimulation contributes to the creation of creativity among the employees of the Algerian institution.

The results of this study showed that administrative empowerment contributes to the creation of creativity among employees in the Algerian institution. Through our findings, it is clear that both communication and motivation contribute to the creation of creativity among the staff of the Algerian institution, that is, whenever there is a configuration of the working conditions and its reason within the institution, this creates creativity among the staff and helps them to bring out their creative potential.

At the end of the study, we concluded with a set of recommendations and suggestions that can be summarized as follows:

- ✓ The need to develop awareness among managers and managers of the importance of administrative empowerment as one of the strategies that contribute to balance between the objectives of employees and the objectives of the institution.

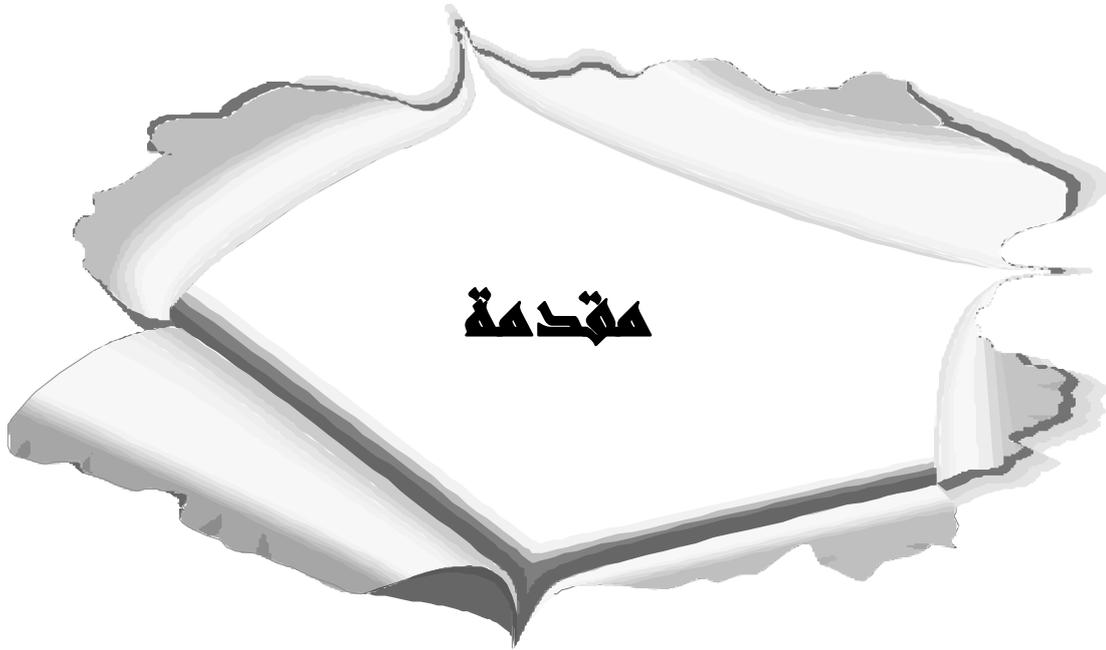
- ✓ The attention of leaders and managers to provide staff with the necessary information to help them make decisions without reference to senior management.

- ✓ Promote the entrepreneurial spirit of subordinates in a manner that fosters trust and mutual cooperation, and stimulates them to take out creative energies.

- ✓ Encourage leaders and managers to ideas and opinions offered by employees and allow them to express their opinion, increasing their sense of belonging to the organization.

- ✓ Appreciation of the organization for the additional efforts made by employees in their field and to provide rewards to individuals with outstanding achievements, which will lead them to pay more efforts.

- ✓ Paying attention to the human resource and the abilities and skills it possesses and recognizing the effort it makes to become an integral part of the institution.



مقدمة

مقدمة:

تسعى مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها إلى الارتقاء بجودة ونوعية مخرجاتها وتحسين مستويات الأداء لدى الموارد البشرية العاملة بها، ولهذا فإن تحقيق هذا الأخير لا يتم إلا من خلال تحكم القادة والمدراء في أساليب إدارة المؤسسة وتسييرها بشكل يضمن لها أن تخلق الدافعية لدى الموارد البشرية، وتعمل على إخراج الطاقات المهاراتية والفكرية الكامنة لديهم، وذلك من خلال ما تنتبئه المؤسسة من أساليب إدارية حديثة تكون كفيلة بدعم التنافس وتحقيق التميز، ومن ثم إثبات مكانتها في السوق.

ولهذا نجد أنه وفي ظل تبني سياسات التطوير الإداري ظهر مفهوم التمكين الإداري كأسلوب يدخل ضمن اتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الانساني داخل المنظمات، وذلك من خلال منح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإعطائهم حرية التصرف، بما يوفر لهم فرصة لإعمال العقل، حيث يبذلون قصارى جهدهم نتيجة الشعور بالكفاءة والمسؤولية في انجاز المهام.

فموضوع التمكين من المواضيع التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد والرفع من مستويات الرضا وتشجيع روح العمل، وبالتالي النهوض بعمليات التجديد والتطوير والابتكار، كونه يساعد على بناء علاقات ايجابية مع المرؤوسين من ناحية وتحفيزهم على خلق الإبداع والحماس من جهة أخرى.

والإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة والقادرة على إيجاد إستراتيجية تساعد على خلق الدافع للابتكار والتجديد لدى العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية، فهو يؤثر بدرجة عالية على تشجيع وتعزيز روح العمل والمبادرة. ولهذا فعندما نتحدث عن الإبداع لا يمكن أن نتجاهل دور التمكين الإداري نظرا لتأثيره الواضح على أفكار وآراء المرؤوسين، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

والجدير بالذكر أن الحاجة الملحة لمواجهة مشكلات وتحديات الإدارة ودور العائد الإبداعي للأفراد، وتوفير المناخ الملائم لتشجيعه أصبح من أهم المتطلبات اللازمة لتنمية وتطوير المؤسسات، وهذا لا ينال الاستحقاق إلا من خلال حرص الإدارة العليا على تبني الأساليب الكفيلة بذلك.

ومن هنا كان اهتمامنا منصبا على دراسة التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية التي تسعى إلى فتح آفاق الإبداع في المؤسسات الجزائرية، حيث كان اختيارنا لموضوع التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بينهما. وضمن هذا المسعى انقسمت هذه الدراسة إلى إطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة والتي تمثل تقديما للموضوع المدروس، ويضم الإطار النظري أربعة فصول.

الفصل الأول من الجانب النظري والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة، ويتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان التمكين الإداري، وتناولنا فيه أهمية التمكين الإداري، أهداف التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، تصنيفات التمكين الإداري، مستويات التمكين الإداري، خطوات التمكين الإداري، مزايا وفوائد التمكين الإداري، معوقات التمكين الإداري، مقومات ومتطلبات نجاح التمكين.

في حين تعرضنا في الفصل الثالث للإبداع، حيث تناولنا أهمية الإبداع، خصائص الإبداع، خصائص الشخص المبدع، عناصر الإبداع، أنواع الإبداع، مراحل الإبداع، معوقات الإبداع، استراتيجيات تنمية الإبداع.

بينما تناولنا في الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، النظريات المفسرة للتمكين الإداري والمتمثلة في: النظريات الكلاسيكية، النظرية السلوكية، النظريات الإدارية الحديثة. والنظريات المفسرة للإبداع المتمثلة في: نظرية التحليل النفسي، النظرية السلوكية، النظرية الجشطالتيّة، النظرية الانسانية، النظرية البيولوجية، النظرية الترابطية.

أما الإطار التطبيقي أو الميداني فضم فصلين هما:

الفصل الخامس والذي جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأساليب التحليل (الكمي والكيفي).

بينما خصص الفصل السادس والأخير والذي جاء بعنوان تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة، لتفريغ البيانات وتفسيرها وكذا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. وأخيرا ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وأهم المراجع المستخدمة والملاحق.



**الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للدراسة**

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

تتكون جميع المؤسسات من مستويات إدارية مختلفة، تعمل بشكل متكامل لدفع عملية التنمية في المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، وذلك من خلال الوظائف التي تقدمها في خدمة المجتمع وتطويره. ومما لا شك فيه أن نجاح العملية الإدارية وتحريك عجلة التنمية يتوقف على مدى تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، والتي تستند بدورها إلى كفاءة الموارد البشرية المتواجدة بها سواء كانوا أفراداً إداريين أو تنفيذيين، إذ لا بد من توفر أسباب تساعد على إبراز قدراتهم وطموحاتهم الشخصية.

فالاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل مؤسسة حتى تضمن البقاء والاستمرارية في تحقيق ميزة تنافسية، أي أن الأفراد هم المسؤولون عن فشل أو نجاح أي مؤسسة من المؤسسات. ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز الموظفين، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق وتشجيع روح المبادرة مما يعزز الثقة بالنفس لدى الموظفين ويدفعهم للسعي لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية.

ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، فإذا منحت له الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المؤسسة، وهبئ له المناخ المناسب لتحمل المسؤولية الكافية، قد يؤثر ذلك بشكل إيجابي على إخراج ما يملكه من مهارات وقدرات وأفكار. ومما لا شك فيه أن عملية إخراج هذه الطاقات يستدعي ضرورة عمل القادة والمدراء على تفويض الصلاحيات للأفراد ومنحهم حرية الرأي والتعبير وتقديرها لما يمتلكونه من إمكانيات، والعمل على توجيهها بما يخدم فعالية المؤسسة وقدرتها على الإبداع.

ومن هذا المنطلق فإنه يجب على أي مؤسسة مهما كان نوعها الاهتمام بذاتية موظفيها، وذلك من خلال توفير الأساليب والطرق الكفيلة بمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة. فسعي الأفراد في المؤسسات إلى التغيير والابتكار في مجال عملهم يعكس مدى توفر هذه المؤسسات على مدراء وقيادات واعية تراعي طاقات مواردها البشرية باستمرار، وتعمل على تمكينهم بشكل جاد.

فالتمكن الإداري هو أحد الأساليب الإدارية التي تسمح للموظفين بإبراز مهاراتهم وقدراتهم المهنية والإدارية، وهو ما يشكل حلقة وصل بين استمرارية الموظف في عمله وسعيه إلى التطوير والابتكار بصورة واضحة. الأمر الذي قد ينعكس بصورة إيجابية على الحالة النفسية للموظف، والتي تبعث فيه الحماس لأداء مهامه بكل حرية وإبداع. وهو ما يبرز الدور الفعال للتمكين الإداري في تهيئة وتشكيل الأرضية المناسبة لإخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين بالمؤسسة، من خلال تبني القادة أو المدراء لسلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين، وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم التمكين

الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية؟
- هل يساهم الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية؟
- هل يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد تحديد المشكلة المراد دراستها وصياغة أهداف الدراسة، تأتي مرحلة وضع الفروض. ويعتبر الفرض بأنه "عبارة عن حل محتمل للمشكلة موضوع البحث، أو تعبير يصف النتيجة التي يتوقع الباحث أن يسفر عنها البحث في المشكلة، فهو تصور مسبق أو تخمين"⁽¹⁾.
وتقوم دراستنا الحالية على مجموعة من الفرضيات، على النحو التالي:

1- الفرضية الرئيسية:

- يساهم التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

2- الفرضيات الفرعية:

- يساهم تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- يساهم الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن دراسة أي موضوع لا تنطلق من فراغ، وإنما تكون بناء على دوافع وأسباب تجعلنا نميل إلى دراسة هذا الموضوع، فكل باحث عند اختياره لموضوع الدراسة له مبررات ينطلق منها. وبهذا جاء اختيارنا لموضوع الدراسة الحالية استنادا لجملة من المبررات التي دفعتنا لذلك والمتمثلة في:

- تماشي هذا الموضوع مع التخصص.

- اعتبار الموضوع مهم في مجال الإدارة بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.
- سهولة الموضوع وإمكانية الحصول على المعلومات المطلوب جمعها للوصول إلى النتائج المرجوة.
- حداثة الموضوع وعدم تناوله بكثرة من قبل الباحثين.
- الاطلاع المسبق على بعض البحوث والأعمال مما أعطانا نظرة عامة حول الموضوع وشجعنا على اختياره.

رابعا: أهداف الدراسة

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى بلوغها، وهذه الأهداف قد تكون علمية أو عملية. ويمكن حصرها فيما يلي:

⁽¹⁾ محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، عمان، 2009، ص74.

1- الأهداف العلمية:

إن الغاية العلمية لدراستنا الحالية تتمثل في إثراء المكتبة الجامعية بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات عن التمكين الإداري، من حيث مفهومه، وأبعاده، وخصائصه وأهميته. والإبداع لدى الموظفين من حيث مفهومه، ومحدداته وأبعاده.

2- الأهداف العملية:

إذ يتمثل الهدف العام لدراستنا في الوصول إلى ضبط علاقة التمكين الإداري بالإبداع. أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

- الكشف عن مساهمة تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

- الكشف عن مساهمة الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

- الكشف عن مساهمة التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال اهتمام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع، حين ستشكل هذه الأخيرة إضافة مهمة للدراسات الإدارية، وتبسيط الضوء على بعض المفاهيم التنظيمية الحديثة كالتمكين والإبداع الإداري. كما تكمن أهميتها أيضا في أهمية ودور الموظف داخل المؤسسة وأثره الواضح في نجاحها وتحقيقها لهدفها بشكل فعال ومتميز، وارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي له دور هام في توجيه الموظفين داخل مؤسساتهم، وبعث روح العمل لديهم، والمساهمة في خلق أفكار جديدة انطلاقا مما يمتلكونه من قدرات ومهارات.

سادسا: مفاهيم الدراسة

تكتسي عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث، لأنه عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا، فهي من الخطوات الأساسية في أي عملية بحث. ولذلك قمنا بتحديد المفاهيم الرئيسية للموضوع وهي: التمكين، الإدارة، التمكين الإداري، الإبداع، الإبداع الإداري، المؤسسة. والمفاهيم ذات الصلة بكلا المتغيرين.

1- المفاهيم الرئيسية:

1.1- التمكين:

أ- لغة:

من مكن يمكن تمكيننا ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه.⁽¹⁾

(1) الفيروز أبادي ومجد الدين يعقوب: القاموس المحيط، ج13، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط7، 2003، ص509.

ب- اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم التمكين بتعدد الكتاب والباحثين الذين حاولوا تعريفه، واختلفت باختلاف وجهات النظر لديهم. ومن بين هذه التعاريف:

يعرف التمكين بأنه "عملية تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على أن التمكين يقوم على تخطي الأساليب التي يتم من خلالها فرض السلطة والقوة على الفرد، بهدف خلق شعور الرضا والراحة لديه، مما يدفعه للمبادرة في العمل.

كما يعرف التمكين بأنه "حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس، وإقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".⁽²⁾

ويتضح من خلال هذا التعريف ان التمكين عملية تتوقف على مدى قدرة الممكنين من زرع الثقة بالنفس، والقناعة الشخصية لدى الأفراد بما يمتلكونه من خبرات ومهارات فكرية وعملية.

ويعرف التمكين أيضا بأنه "تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع".⁽³⁾

ويشير هذا التعريف إلى أنه لا يمكن لأي فرد كان أن يتولى القيام بالأعمال الإدارية، وإنما ينبغي أن يكون مؤهلا ومدربا وكفاء لشغل تلك المناصب بذلك الحجم المناسب من المسؤوليات.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتمكين العملية التي يصبح الفرد من خلالها واعيا بالطريقة التي تمنح القدرة، وتحفزه وتعطيه دافعية أكثر للقيام بمهام وأدوار محددة.

2.1- الإدارة:

أ- لغة:

مصدر الفعل المزيد أدار؛ بمعنى جعله يدور، واستعاره المعاصرون لتوجيه الأمور وتديرها".⁽⁴⁾

(1) ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص6.

(2) محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، ط1، 2012، ص22.

(3) سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص4.

(4) حمادي العلوي: قاموس الدراسات الاقتصادية، دار الكنوز الأدبية، بيروت، ط1، 1997، ص67.

ب- اصطلاحاً:

لقد قدمت العديد من التعاريف لمفهوم الإدارة واختلفت الآراء حولها، ومن بين هذه التعاريف: يعرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".⁽¹⁾

وقد ركز "تايلور" في هذا التعريف على أن الإدارة فن ومعرفة، وتتجسد من خلال إدراك العاملين لما يقدمونه من مجهودات، بأجود المستويات وأقل التكاليف.

ويعرفها "هوايت" بأنها "تتخصص في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة، أو تحقيق هدف معلوم".⁽²⁾

كما تعرف بأنها "الترتيب والتنظيم الخاص للجهود الجماعية للبشر".⁽³⁾

ويتضح من خلال هذين التعريفين بأن الإدارة تهتم بتنسيق وتوجيه الأفراد وسلوكياتهم بغية الوصول إلى هدف معين.

وتعرف الإدارة أيضاً بأنها "ممارسة مجموعة من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".⁽⁴⁾

وتعرف كذلك بأنها "عملية لتوجيه النشاط التنفيذي بأساليب إدارية لتحقيق الأهداف المنشودة، بأكثر دقة، وأقل تكلفة، وأسرع وقت وأقل جهد مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية".⁽⁵⁾

ويشير هذين التعريفين إلى أن الإدارة عملية فنية تسعى إلى تجميع جهودها بأفضل الطرق وبأقل التكاليف، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالإدارة تلك العملية التي تهدف لتوجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة، والتحكم في الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمعنوية داخل المؤسسة من خلال مختلف العمليات الإدارية؛ أي أن الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة.

(1) نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص2006، ص25.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006، ص26.

(3) نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص112.

(4) عاكف لطفي خصاونه: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط1، 2011، ص.

(5) إبراهيم عبد الهادي، محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص62.

3.1- التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه "عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على اعتبار التمكين الإداري أسلوب يقتصر على منح العاملين حرية في التصرف وممارسة مختلف الأنشطة الإدارية بشكل يضمن الأهداف المسطرة داخل النسق التنظيمي. كما يعرف التمكين الإداري بأنه "الشعور بملكية العمل والالتزام الذي يتحقق من خلال القدرة على اتخاذ القرارات التي يكون للفرد فيها مسؤولية، ويمكنه من المساهمة والتفكير، وليس باعتباره زوجاً من الأيدي يفعل ما يقوله الآخرون".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن في التمكين الإداري يؤخذ بعين الاعتبار البعد الانساني؛ أي مراعاة الجانب الانساني للفرد داخل المؤسسة، بشكل يضمن خلق الدافعية ويحفزه للتفكير الجدي في العمل، وتجنب الاعتبار الذي يجعله كآلة داخل التنظيم يعمل لأجل تحقيق الإنتاج وتوفير الخدمات فحسب، إذ لابد من منحه هامش من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات.

ويعرف التمكين أيضاً بأنه "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".⁽³⁾ ويشير هذا التعريف إلى أن فعالية التمكين الإداري تكمن في كونه يعمل على تفجير القدرات الكامنة لدى الأفراد، والطاقات المتوفرة لديهم، فبقدر ما نمنح الفرد الثقة وحرية التصرف داخل المؤسسة، بقدر ما يزيد عطاؤه وبدله لجهد أكبر وتقديم المزيد.

كما يعرف التمكين الإداري بأنه "أحد السمات الجوهرية للقيادة التحولية، وأن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم".⁽⁴⁾

إن هذا التعريف يقتصر على البعد التحولي للقيادة، أي أن فكرة التمكين الإداري تتطلب التحول في دور القائد من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وكذلك الحال بالنسبة لدور العمال الذين يتحولون من خاضعين للأوامر والتوجيهات إلى مشاركين في اتخاذ القرارات.

(1) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص243.

(2) عادل هادي البغدادي: الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء، عمان، ط1، 2013، ص130.

(3) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014، ص25.

(4) أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراية، عمان، ط1، 2013، ص117.

ويعرف التمكين الإداري كذلك بأنه "مدخل لنقل القوة المستتدة إلى المعلومة، وإصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على أن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات يقتصر على القيادات العليا، أي أن يكون في شكل نازل فقط، بغض النظر عن نقل القوة والمسؤولية في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، كأن يكون التمكين بين فئات متشابهة في نفس المستوى الإداري.

ويعرف أيضا بأنه "إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار".⁽²⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن جوهر عملية التمكين الإداري يكمن في الإثراء الوظيفي، وتشجيع الفرد على توسيع نطاق المسؤولية في العمل، مما يزيد من معارفه وخبراته، ضف إلى زيادة الطموح الفردي للعامل وتحفيزه للعمل من خلال المشاركة في القرارات داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتمكين الإداري تلك الإستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة، التي تخلق الفرصة للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتجاوز الحدود البيروقراطية في العمل، وإعطائهم كل الحرية والاستقلالية لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

4.1- الإبداع:

أ- لغة:

أصل كلمة إبداع مأخوذ من بدع الشيء أو ابتدعه؛ أي أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأ الشيء على غير مثال؛ أي صياغة غير مسبقة.⁽³⁾

ب- اصطلاحا:

تعددت تعاريف الإبداع من قبل الباحثين واختلفت الرؤى حول هذا المفهوم، ومن بينها: يعرف "جوان" الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت ببيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع".⁽⁴⁾

(1) إحسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، ط1، 2011، ص447.

(2) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2010، ص140.

(3) بلال خلف السكارنه: الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص16.

(4) جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ص6.

ويعرف "كولتر" و"روبينس" الإبداع بأنه "التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد".⁽¹⁾

ومن خلال التعريفين يتضح أن الإبداع عملية عقلية تعني التوصل إلى شيء جديد، بحيث يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة تسهل الأمور، وتحل المشكلات، ويمكن الاستفادة منها. في حين يعرف "دافت" الإبداع بأنه "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة".⁽²⁾

أما "جيفلود" فيعرفه بأنه "استعداد الفرد لإنتاج أفكار ونواتج جديدة، ويتضمن ذلك الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة".⁽³⁾

ويتضح من خلال التعريفين أن الإبداع تتمثل مخرجاته في كل ما هو حديث، وما من شأنه أن يؤدي إلى معلومات ومعطيات جديدة.

كما يعرفه "روشكا" بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة".⁽⁴⁾

ويتبين من خلال هذا التعريف أن الإبداع يتأثر بمجموعة عوامل تخص الفرد أو الجماعة المبدعة في حد ذاتها من أجل التوصل إلى المعطى الجديد والتي تغطي عليه سمة الأصالة. وهذا يعني أن الإبداع هو تطوير ما هو كائن انطلاقاً من عدة عوامل ذاتية وموضوعية.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالإبداع مجموعة القدرات والاستعدادات الذاتية والطاقات الكامنة لدى الفرد، والتي تميزه عن غيره وتوجهه لتحقيق أحد الحلول أو بعض الغايات.

5.1- الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة، والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة، وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد".⁽⁵⁾

من خلال هذا التعريف يتضح أن الإبداع مرتبط بالإدراك الواعي، والخبرة الواسعة، والتفكير السليم للأعضاء الفاعلين داخل المنظمة، والذي من شأنه المساهمة في الوصول إلى ابتكارات جديدة ومفيدة.

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص19.

(2) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص21.

(3) سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006، ص21.

(4) هارون توفيق الرشيدى: سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة، المكتبات الكبرى، القاهرة، 2003، ص6.

(5) محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011، ص109.

كما يشير الإبداع الإداري إلى "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، يمكن أن تلقى التجاوب الأمتل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁽¹⁾ من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الإبداع يرتكز بالدرجة الأولى على القدرات الشخصية والمهارات الفردية، والاستعدادات التي يمتلكها القائد، والتي تؤهله إلى ابتكار الأساليب الحديثة للعمل. ويعرف "أندرسون" و"كنج" الإبداع الإداري بأنه "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".⁽²⁾

ويشير هنا كل من "أندرسون" و"كنج" إلى ضرورة وجود الوقت الكافي لابتكار الجديد، وتطوير القدرات الإبداعية، وذلك من خلال مرور الأفراد والجماعات بخطوات محددة في تنمية المهارات والخبرات الذاتية.

ويعرف الإبداع الإداري أيضا بأنه "مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد على انجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها، أو نظاما إداريا جديدا، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع".⁽³⁾

التعريف الإجرائي:

يقصد بالإبداع الإداري مختلف الأنشطة التي يمارسها الموظف داخل المؤسسة، والتي تتسم بالتجديد، والقدرة على خلق أنماط وظيفية جديدة بشكل يضمن تحقيق الأهداف.

6.1 - المؤسسة:

أ - لغة:

تشتق كلمة مؤسسة من الفعل أسس؛ أي بنى هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا، أو أوجد تنظيمًا معينًا على أساس أو صرح على قواعد متينة.⁽⁴⁾

(1) سعيد بن عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2010، ص598.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص3.

(3) عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص11.

(4) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص24.

ب- اصطلاحاً:

تعرف المؤسسة على أنها "مصطلح يطلق على المنظمة التي تباشر نشاطا يتصل بتقديم الخدمات، وقد تكون المؤسسة عامة أو خاصة".⁽¹⁾

فمن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وحدة تضم موارد بشرية ومادية، يتفاعل الأفراد الفاعلون فيها فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما تعرف المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنتاج الاقتصادي".⁽²⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة إطار يضم مجموعة من الأفراد كمورد بشرية بالإضافة إلى موارد مادية أخرى، بهدف تحقيق متطلبات الإنتاج من سلع وخدمات.

وقد عرفها "سكوت" بأنها "وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة".⁽³⁾

يركز هذا التعريف على أن المؤسسة عبارة عن هيكل منظم ومصمم وفق أسلوب معين، وقائم على أهداف مسطرة ومحددة مسبقاً.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالمؤسسة في هذه الدراسة بلدية زيامة منصورية بولاية جيجل، والتي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية.

2- المفاهيم ذات الصلة:

1.2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري:

1.1.2- تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة بأنه "انتقال حق ممارسة القوة القانونية، أو السياسية من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى".⁽⁴⁾

كما يعرف بأنه "حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير، من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، فعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منه، من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدف".⁽⁵⁾

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د.س، ص12.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص25.

(3) طلعت إبراهيم لظفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص9.

(4) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية، عمان، ط1، 2013، ص118.

(5) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2013، ص215.

ويعرف أيضا بأنه "عقد تعهده السلطة الإدارية في إدارة المرفق العام واستغلاله إلى ملتزم، يقوم بتمويل المرفق فيستقل بتبعاته المالية ويستأثر بكل الأرباح ويتحمل كل الخسائر".⁽¹⁾ من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تفويض السلطة يمثل دور محوري من أدوار وظائف المدير أو الرئيس في المؤسسة، بصفته المسؤول عن منح الموظفين حرية القيام بعمل معين أو التحكم في أعمال الآخرين.

التعريف الإجرائي:

يقصد بتفويض السلطة العملية التي يتم بموجبها إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل الإداري.

2.1.2- المشاركة:

تعرف المشاركة بأنها "العملية التي ينبغي فيها تشجيع العاملين من جميع الفئات والمستويات، أن يشاركوا من بداية إعداد الخطة لتناول قبولهم والتزامهم، وبالتالي المساعدة في تنفيذ الخطة بنجاح وفعالية، وتتم المشاركة من خلال وسائل عديدة من بينها الاجتماعات واللقاءات وفرق العمل والمسوحات، والنقاش غير الرسمي وغيرها".⁽²⁾

كما تعرف المشاركة بأنها "رغبة الشخص في العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، تمكن الموظفين من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة".⁽³⁾

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن المشاركة هي الركن الرئيسي لتحفيز العاملين وزيادة الدافعية لديهم من خلال منحهم المعلومات وتوفير هامش من الحرية في اتخاذ القرارات.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالمشاركة أنها ممارسة إدارية تقوم على مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفتح مجال لتبادل المعلومات والمعارف، بما يجعلهم قادرين على التحكم في الوضع السائد داخل المنظمة، ومسايرة مختلف التغيرات المتوقعة الحدوث.

3.1.2- الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء بأنه "تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات، وبالتالي زيادة الانجازات".⁽⁴⁾

(1) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2010، ص213.

(2) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2013، ص124.

(3) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص251.

(4) المرجع نفسه، ص251.

كما يعرف الإثراء الوظيفي بأنه "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله".⁽¹⁾

يتضح من خلال التعريفين السابقين أن الإثراء الوظيفي منطلق أساسي لتمكين العاملين، وذلك باعتبار أن تصميم الوظائف يتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية وحرية العامل في السيطرة على وظيفته.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالإثراء الوظيفي تلك الإستراتيجية التي يتم بموجبها الزيادة في الخصائص الأساسية للوظيفة، وذلك من خلال إحداث تغيير في العمل، حيث يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد، والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

2.2- المفاهيم المرتبطة بالإبداع:

1.2.2- الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه "عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة، إلى إدراك هذه الفكرة في البيئة، إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها".⁽²⁾

كما يعرف الابتكار بأنه "العملية التي يكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب".⁽³⁾

ويعرف الابتكار أيضا بأنه "خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو قدرة تنافسية".⁽⁴⁾

ويعرف كذلك بأنه "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة".⁽⁵⁾

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الابتكار عملية لتجسيد الأفكار الجديدة إلى أمور تطبيقية ملموسة، باعتبار أن عملية الابتكار لا تحدث من فراغ وإنما هي تطبيق لأفكار موجودة مسبقا لكن بصيغة مختلفة.

(1) بلقاسم جوادى: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص83.

(2) رواية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص363.

(3) عاكف لظفي خصاونة، مرجع سابق، ص38.

(4) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص122.

(5) نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، عمان، ط1، 2012، ص139.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالابتكار الأسلوب الذي يمكن الفرد من اكتشاف الأفكار ومحاولة تصحيحها والنمو بالأفكار وإعادة تشكيلها لتأتي بشيء ما جديد.

2.2.2- التغيير:

يعرف التغيير بأنه "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي ولخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".⁽¹⁾ كما يعرف بأنه "عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها".⁽²⁾ ويعرف التغيير أيضاً بأنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل".⁽³⁾

ويعرف كذلك بأنه "عملية مستمرة تقوم على إدخال المنتجات أو الخدمات أو العمليات وطرق العمل، ونماذج الأعمال الجديدة التي تتطلب التغيير في السياسات والهياكل والعمليات والمهارات والمجالات التي تعمل فيها الشركة".⁽⁴⁾ ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن التغيير عبارة عن تبديل في جوانب عمل المؤسسة أو جزء منها، والذي يسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الدافعية والتعاون وأساليب أوضح للاتصال.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتغيير أسلوب يتطلب أفكار جديدة ويقود إلى تحسينات هامة، وذلك من خلال إيجاد خدمات حديثة وطرق عمل جديدة، وقد يشمل هذا الأسلوب المؤسسة ككل أو أحد أقسامها، يهدف إلى الارتقاء بمستويات الأداء.

3.2.2- التطوير:

يعرف التطوير بأنه "أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوئه يشارك العاملون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين".⁽⁵⁾

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2012، ص176.

(2) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص30.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، ط1، 2007، ص157.

(4) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص320.

(5) مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008، ص20.

كما يعرف التطوير بأنه "جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة، لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية، تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير".⁽¹⁾

ويعرف التطوير أيضاً بأنه "وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم، دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل".⁽²⁾

من خلال التعريف السابقة يتبين أن التطوير جهد يركز على تحسين فعالية المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وزيادة مستويات الرضا لدى أفرادها، بالإضافة إلى تفعيل نظم الاتصال وتبادل المعلومات والمشاركة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتطوير التقنية التي تلجأ إليها المؤسسة بغية الدخول في مجالات جديدة من الأعمال، وذلك بتوفير المخصصات والإمكانات والحوافز وتنمية المهارات، بالإضافة إلى التعاون مع المؤسسات المختلفة التي تقدم خدمات متكاملة وأهداف مشتركة.

سابعاً: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين، فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه. كما تعينه كذلك على اختيار خطوات منهجية سديدة تضمن له التوصل إلى نتائج بحثية تتصف بالعلمية، وتكون على درجة عالية من الصدق الإمبريقي.

وعلى هذا الأساس فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري.

1- الدراسات العربية:

1.1- دراسة يوسف إسماعيل سليمان الزامل (2013): بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.⁽³⁾

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؟

(1) رواية حسين، مرجع سابق، ص 353.

(2) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 93.

(3) يوسف إسماعيل سليمان الزامل: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)؟
 - ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من جزأين الجزء الأول لقياس درجة التمكين لمديري المدارس من وجهة نظرهم وقد تكون من (30) فقرة وزعت على 6 مجالات، والجزء الثاني يقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وقد تكون من (35) فقرة وزعت على (7) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014)، والبالغ عددهم (245) مديرا ومديرة. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (245) استبانة، وتم استرداد (209) استبانة أي بنسبة (85.3%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

- درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (74.80%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) لصالح الذكور وذلك في مجالي (تفويض السلطة والاتصال وتدفق المعلومات).

- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (83.40%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) وكذلك متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتحاد حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس.

- توجد هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \infty$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

✓ وقد جاءت هذه الدراسة مشابهة لدراستنا الحالية، حيث تناولت كل من متغير التمكين الإداري ومتغير الإبداع الإداري. وقد استفدنا من هذه الدراسة في بناء مشكلة البحث، وإثراء الجانب النظري لدراستنا حول الموضوع، وحتى في بناء أداة الدراسة من خلال استخراج المؤشرات المناسبة.

2.1- دراسة محمد سعد فهد المشوط (2011): بعنوان "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري".⁽¹⁾

وهي دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري من خلال طرح الباحث للتساؤل الرئيسي التالي: ما أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري؟. واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

- ما مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

- هل هناك أثر لبيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، شملت 45 فقرة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين المكونة من 53 مفردة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$

⁽¹⁾ محمد سعد فهد المشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

✓ ولقد أفادتنا هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع الإبداع الإداري في المؤسسة، وفي طرح تساؤلات حول مستوى الإبداع في ميدان الدراسة الحالية وفي استخلاص المؤشرات والأبعاد المناسبة لبناء فرضيات الدراسة، ومثال ذلك من المؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت.

3.1- دراسة شائع بن سعد مبارك القحطاني (2011) بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية".⁽¹⁾

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة التمكين بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟

والذي انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية؟
- ما هي معوقات تمكين العاملين في المنظمات الأمنية؟
- ما مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟
- ما هي معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟
- هل هناك علاقة ارتباط إحصائي بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً أسلوب الحصر الشامل لكامل مجتمع البحث، وقد استخدم الاسبانية كأداة لجمع البيانات. وقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع ضباط إدارتي السجون والدفاع المدني بمدينة الرياض الموجودتين على رأس العمل خلال النصف الأول من عام (2011) والبالغ عددهم (245) ضابطاً، حيث بلغ عدد ضباط إدارة السجون بمدينة الرياض (85) ضابطاً، كما بلغ عدد ضباط مديرية الدفاع المدني بمدينة الرياض (160) ضابطاً، وقد تم توزيع (245) استبانة على أفراد عينة الدراسة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- بينما جاءت معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- جاءت مظاهر الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة متوسطة.
- جاءت معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

✓ وقد جاءت هذه الدراسة مشابهة لدراستنا الحالية، حيث استفدنا منها في رسم فكرة واضحة عن موضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري، واستيعاب مشكلة البحث سواء فيما يتعلق بالمضمون أو المنهج المتبع أو الوسائل الإحصائية المستخدمة، وحتى في بناء أداة الدراسة من خلال استخراج المؤشرات المناسبة لقياس التمكين الإداري والإبداع.

4.1- دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"⁽¹⁾

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي، وقد تم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين. وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6%).

- احتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.89%) بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63%) من تقديرات العينة.

- يتوافر الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

- احتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.30%) بينما احتل عنصر قبول المخاطرة المرتبة السابعة بوزن نسبي (80.58%) من تقديرات العينة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء القسم الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

✓ ولقد أفادتنا هذه الدراسة في رسم فكرة واضحة عن موضوع الإبداع الإداري، واستيعاب مشكلة البحث سواء فيما يتعلق بالمضمون أو المنهج المتبع أو الوسائل الإحصائية المستخدمة، وحتى في بناء أداة الدراسة، من خلال وصف وتحليل واقع التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

(1) محمد كريم حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

2- الدراسات الجزائرية:

1.2- دراسة صباح بن سهلة (2015-2016) بعنوان "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة".⁽¹⁾

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور التمكين الإداري في بناء منظمة متعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

والذي انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما مستوى التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
 - ما مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
 - ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.
- كما استخدمت في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار t للعينات المستقلة.
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده، والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ أفادتنا هذه الدراسة من حيث تناول متغير التمكين الإداري، بحيث وجهتنا للوصول إلى الكثير من المراجع حول التمكين الإداري والتي سهلت لنا بناء الإطار النظري للدراسة. كما أفادتنا أيضا في التعرف على المنهج المناسب للدراسة، والأداة المناسبة لجمع البيانات.

⁽¹⁾ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

2.2- دراسة صبرينة ترغيني (2014-2015) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة".⁽¹⁾

وقد سعت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والقدرات الإبداعية بوصفها متغير تابع. وتجلت هذه الدراسة في بعدين أولهما نظري تمثل في تقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.

واستهدفت الباحثة من خلال دراستها الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟
والذي اندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم عنصر القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟
- هل يساهم عنصر التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟
- هل يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

وقد تم جمع البيانات من 100 مديرا وإطارا في مجمع صيدال بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس وذلك من خلال إجراء المسح الشامل لمجتمع البحث. وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التحديد والنسب المئوية ومعامل الارتباط لسبيرمان.

كما استعملت الباحثة في هذه الدراسة تقنيات وأدوات لجمع البيانات هي: المقابلة، الملاحظة، الاستبانة. وتمثلت منهجية الدراسة في استخدام المنهج الاستكشافي والمنهج الاستنباطي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها في اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها، وجود علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية معنوية بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

✓ أفادتنا هذه الدراسة من خلال تركيزها على التفكير الاستراتيجي كأحد المتغيرات التي تؤثر على الإبداع وتفجير القدرات الابتكارية للفرد، وهذا ما ساعدنا كثيرا في دراستنا الحالية، على اعتبار أن الإبداع لدى الموظفين لا يأتي من فراغ وإنما يتأثر بعوامل ومؤثرات أخرى.

⁽¹⁾ صبرينة ترغيني: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

3.2- دراسة لطيفة برني (2014-2015) بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية".⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرات تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، التوليد، طب الأطفال، جراحة الأطفال) والمؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي).

وقد قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما هو مستوى ممارس تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
- هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

- ما هو مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة ولاية بسكرة؟

وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الاستنتاجي الذي مكنها من فهم وشرح وكذلك التنبؤ بالظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة. وقد تكون مجتمع الدراسة عموما من جميع العاملين في الأسلاك التقنية والإدارية في المؤسسات الاستشفائية، وقد استعملت الباحثة في دراسة هذا الموضوع على ما يدعى بالعينة متعددة المراحل نظرا لكبر حجم المجتمع معتمدة على المقابلة المفتوحة غير المقننة. كما اعتمدت على الاستبيان بتوزيع 720 استبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه العاملين، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين، حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية كما ظهرت علاقة الارتباط عالية

⁽¹⁾ لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للأداء الاجتماعي. بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضة خاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

أما بالنسبة لعلاقة ارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي البيئية والمجتمع جاءت في إجمالي ضعيفة إلى غير معنوية، وهناك أثر الأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية.

✓ تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تطابق المتغير المستقل للموضوع والمتمثل في التمكين مع المتغير المستقل لدراستنا الحالية وفي التمكين الإداري، حيث ساعدتنا هذه الدراسة في الإحاطة بمختلف أبعاد التمكين، والتي قد تتوافر داخل بيئة العمل، واستخلاص المؤشرات الخاصة به والتي سنقوم بتوظيفها في دراستنا الحالية.

4.2- دراسة أمال سعود (2014-2015) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة".⁽¹⁾

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة؟

وتفرعت عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اختارت الباحثة العمل بالمسح، وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولة ويمثلون رؤساء عمل إداريين ونوابهم فقمنا بأخذ المجتمع الكلي الممثل لهذه الخصائص، حيث تم الوصول إلى 40 فرد الذين تتوفر فيهم الخصائص، وقد تم استخدام الاستمارة كأحد أكثر الوسائل استعمالاً في البحث، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاعتماد على السجلات والوثائق.

كما استخدمت في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (المدى، الانحراف المعياري، الانحراف الربيعي والتباين).

وتوصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود علاقة ايجابية بين فعالية الاتصال بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها.
- وجود علاقة ايجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

⁽¹⁾ أمال سعود: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة الكوئيل بيسكرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

✓ أفادتنا هذه الدراسة من حيث تناول متغير التمكين الإداري في استخراج مؤشرات رئيسية لبناء فرضيات دراستنا الحالية، كما تعتبر هذه الدراسة مرجعا بالنسبة لنا خاصة من الناحية النظرية، بحيث وجهتنا هذه الأخيرة في الوصول إلى الكثير من المراجع حول التمكين الإداري والتي سهلت لنا بناء الإطار النظري للدراسة. كما أفادتنا أيضا في التعرف على المنهج المناسب للدراسة، والأداة المناسبة لجمع البيانات.

5.2- دراسة صلاح الدين شيخاوي (2014-2015) بعنوان "النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري".⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة مسيلة، وقد تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين؟. وتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما شكل النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
 - هل توجد علاقة بين القيم النظرية ومستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة؟
- وقد اعتمدت مقياس ألبورت وزملائه لقياس النسق القيمي، واستبيان للإبداع الإداري. وطبقت أداة الدراسة على مجتمع الدراسة الذي يشمل رؤساء الأقسام بالجامعتين، والذي كان عددهم (42) وللمعينة استخدم أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى تحليل وتفسير أبعاد الظاهرة والربط بين مدلولاتها، للوصول إلى استنتاجات تفيد في الفهم الحقيقي لواقع الظاهرة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.
 - يوجد اختلاف في شكل النسق القيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.
 - مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين كان مرتفع.

✓ أفادتنا هذه الدراسة من حيث تناول متغير الإبداع الإداري كمتغير تابع، والذي يمثل الظاهرة المدروسة في بحثنا، حيث تعتبر هذه الدراسة السابقة مرجعا أساسيا بالنسبة لنا خاصة من الناحية النظرية، بحيث وجهتنا هذه الأخيرة في الوصول إلى الكثير من المراجع حول موضوع دراستنا والتي سهلت لنا بناء الإطار النظري للدراسة.

⁽¹⁾ صلاح الدين شيخاوي: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة مسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية هو إثراء هذه الدراسة وتكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة، وبناء تصور للإطار الميداني أو التطبيقي. فالدراسات السابقة التي قامت الباحثان بتوظيفها في هذه الدراسة تدخل ضمن التراث النظري وضمن أدبيات موضوع الدراسة الحالية، حيث تم الاستفادة منها في تحليل الكثير من الأفكار حول التمكين الإداري ودوره في خلق الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية، كما أفادت الباحثان في الحصول على مراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على القوائم البيبليوغرافية المعروضة في الدراسات السابقة، وكذا في تحديد المتغيرات والأبعاد والمؤشرات الأكثر أهمية والأنسب للدراسة الحالية.

إضافة إلى الاستفادة منها في تصميم وبناء أداة الدراسة وكيفية اختيار العينة. ومن خلال عرض الباحثان للدراسات السابقة استخلصنا الكثير من القضايا والأمور التي تستدعي الذكر أهمها:

- تشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها في تناولها لموضوع التمكين الإداري، وتناولها كذلك لموضوع الإبداع داخل المؤسسة.
- أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة الحالية.

- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على أداة الاستمارة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسات السابقة التي تم عرضها عن الدراسة الحالية في عدة أمور وهي:

- موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية سنتناول التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بصورة مباشرة.
- مجال وزمان ومكان التطبيق.
- أهداف الدراسة.
- النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحثان نظرا لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.
- الاختلاف في طريقة اختيار العينة.

وبناء على هذا فنحن في دراستنا سنركز على ما لم تركز عليه الدراسات السابقة، ليكون بحثنا

هذا مكمل لها في موضوع التمكين الإداري وخلق الإبداع. وعليه سنركز على ما يلي:

- واقع التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- العوامل المساهمة في خلق الإبداع لدى الموظفين.
- ضبط العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والإبداع.
- الكشف عن العوائق التي تعطل القادة والمدراء عن تمكين الموظفين في المؤسسة.
- الكشف عن العراقيل التي تقف كحاجز أمام الموظفين، يمنعهم من تفجير قدراتهم الإبداعية.



الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد:

أولاً: أهمية التمكين الإداري

ثانياً: أهداف التمكين الإداري

ثالثاً: خصائص التمكين الإداري

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

خامساً: تصنيفات التمكين الإداري

سادساً: مستويات التمكين الإداري

سابعاً: خطوات التمكين الإداري

ثامناً: مزايا وفوائد التمكين الإداري

تاسعاً: معوقات التمكين الإداري

عاشراً: مقومات ومتطلبات نجاح التمكين

خلاصة الفصل:

تمهيد:

لقد أصبحت التطورات الحديثة السبب الرئيسي في تميز أي منظمة، حيث ظهرت الحاجة الملحة للتغيير في أساليب العمل الإداري، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلع، وتقديم الخدمات وغيرها. والمنظمات الحديثة هي الأخرى تسعى إلى التغيير في إدارة مواردها البشرية، بما يتماشى مع هذه التطورات، رغبة في كسب ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.

وفي ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما نجم عنها من تطورات جوهرية في الفكر الإداري، جيء بسياسة تمكين الموظفين كأسلوب جديد متعلق باتجاهات تطير وتنمية الجانب الانساني داخل المنظمة، كونه يتعامل مع البعد الانساني للموظف وأحاسيسه وشعوره ودوافعه وقيمه، وهذا ما يتطلب الترفع عن حب السيطرة والتحكم لدى المدراء.

ومن هنا تأتي أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية، وتفويض صلاحية اتخاذ القرار لمن هم أدرى بطبيعة عملهم، وتعزيز روح الدافعية والانتماء لدى الموظفين في مؤسسته. وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى معرفة أهمية وأهداف التمكين الإداري، بالإضافة إلى خصائصه ومراحله وأهم معوقاته.

أولاً: أهمية التمكين الإداري

التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع في المنظمة، "فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، كذلك يعتبر التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، إذ أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.

كما يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.⁽¹⁾

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، "أن نرى بأن التمكين يعطي لفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الانسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة، وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة، وأكثرهم احتكاكا وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها".⁽²⁾ وعليه فإن أهمية التمكين تبرز في كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، كونه يكسب المنظمة مرونة عالية تسمح لها بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.

ويمكن إيجاز أهمية التمكين في النقاط التالية:⁽³⁾

- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
- يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية.
- تصميم الوظائف.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- الجودة في عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه.
- يساهم في مواجهة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المنظمات.
- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية مما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

⁽¹⁾ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان،

2009، ص.ص 28.29

⁽²⁾ ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص7.

⁽³⁾ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 246.247

- يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جديدة."

ثانياً: أهداف التمكين الإداري

إن القادة أو المديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن ذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. "وبعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات، تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية."⁽¹⁾

هذا ما يؤدي إلى كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول الأهداف التي يمكن أن يحققها التمكين، ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين كالآتي:⁽²⁾

"أشار Lawson إلى أن التمكين يمن أن يحقق الأهداف الآتية:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة في إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- زيادة ربحية المنظمة وتحقيق النمو.

في حين أشار Ugboro و Obenge إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لتقديم الخدمات، ويمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات لمعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

أما Liloyd فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

- جعل العاملين يستمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- يعد التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- يعتبر أداة مهمة لتطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

في حين أشار Erstad إلى أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة."

(1) رامي جمال أندراوس وآخرون: الإدارة بالثقفة والتمكين، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص144.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص94.

- ويمكن أن نجمال الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:⁽¹⁾
- " حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمالهم.
- وتعمل إستراتيجية ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح. ولاعتماد التمكين كإستراتيجية إدارية ينبغي على المنظمات أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:⁽²⁾
- " التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
 - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
 - بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
 - تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
 - إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
 - دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

(1) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص25.

(2) بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص.ص 314.315

ثالثاً: خصائص التمكين الإداري

يتمتع التمكين الإداري بخصائص عديدة من أهمها: (1)

- " يعتبر التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين، ولا تنتج عن برامج جاهزة بل تبنى مع نمو التنظيم كونها تتعلق بالخصائص والقيم أيضا.
- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير منا تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات.
- يقوم التمكين من خلال تكوين الفرق الفعالية والتي تسمى بمجموعة العمل المستقلة التي تملك صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات وهي ضرورية لأجل التميز.
- إن عمليات التطوير الأخرى مثل الهندرة، حققت تحسن في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين لضمان أداء عالي للمنظمة وهذا ما يوفره التمكين.
- يعمل التمكين على تعزيز الالتزام الداخلي كمرتكز أساسي يوفر الالتزام، توحيد الطاقات البشرية وإعمال العقل البشري، وكلما قلت القوة سوف يتمتع بها العاملون كما كانوا أقل التزاماً، وأساليب السيطرة والرقابة للصيغة والتبعية والحوافز التقليدية تخلق نوعاً من الالتزام الخارجي ذي التأثير المحدود.
- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، والثقة تعبير سلبي لنجاح التمكين ونتيجة بنفس الوقت واكتساب الثقة ينتج عن الاهتمام بالآخرين، وأن يكون الرؤساء بجانبهم ليس في مواجهتهم، والثقة تعني الأمانة والتعاون والتقاليد المشتركة والالتزام المهني، وأن الأخلاق أهم من القوانين، والثقة أهم من رأس المال وأن ازدياد الثقة على القواعد التنظيمية لتنظيم العلاقات دل ذلك على قلة الثقة أو عدمها.
- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد.

كما تبرز خصائص التمكين الإداري في النقاط التالية: (2)

- " مساعلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصة للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء.

(1) عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2010، ص110.

(2) محمد القريوتي، عوض العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، 2006، ص287.

وهناك مجموعة من الخصائص يمكن أن نطلق عليها الخصائص الذهنية للتمكين، وهي: (1)

"- الشعور بالسيطرة وتحكم الموظف في أدائه بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي الأعمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل فيها."

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

هناك مواصفات إذا توافرت لدى الموظف وامتلكها أحس بأنه ممكن، مجموع هذه المواصفات تدعى بأبعاد التمكين. وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين، وفيما يلي سنحاول عرض أهم ووجهات النظر حول أبعاد التمكين.

حدد Lashely and Mc Goldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة

التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار: (2)

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

- **تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضع سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بانجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

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

(1) عبد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014، ص 162.

(2) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص.ص 304.305

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

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

وقد حدد Saft أبعاد التمكين فيما يلي:⁽¹⁾

- **المعلومات:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

- **المعرفة والمهارات:** إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **القوة:** إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة، وفرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.

- **المكافآت:** أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:

* المشاركة في الأرباح.

* المساهمة في رأسمال المنظمة.

ويرى "توماس ستر" بأن أبعاد التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة

(Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة بعداً من أبعاد التمكين، وهي:⁽²⁾

- **تعليم العاملين E. Education:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

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

⁽¹⁾ إحسان دهب جلاب، كاظم ظاهر الحسيني: **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء، عمان، ط2، 2014، ص.ص 61-62.

⁽²⁾ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص.ص 142-143.

- **وضوح الهدف P. Purpose:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الملكية O. Ownership:** وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل.
- **الرغبة في التغيير W. Willingness to change:** إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات E. Ego Elimination:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.
- **الاحترام R. Respect:** إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة. والاحترام يعني أيضا عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.
وهناك من الباحثين من يرى بأن للتمكين بعدين هما:⁽¹⁾
- **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب على مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة، بمعنى منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل.
- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة، بمعنى منح العاملين استقلالية اتخاذ القرار التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر، هذه الاستقلالية لا يجب أن تكون فقط مع المستويات الإدارية الدنيا، بل هي مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.

(1) حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 49.

خامسا: تصنيفات التمكين

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم إلى نوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعا لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة. فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس، والتمكين الهيكلي يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنبوية السلطة والعلاقات في المنظمة.

1- التمكين النفسي:

"يمكن تعريفه بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالموظف لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز؛ أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

- **المعنى:** والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

- **الجدارة:** وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماد على خبراته ومهاراته ومعرفته.

- **الاستقلالية:** أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

- **التأثير:** والذي يعنى إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.⁽¹⁾

2- التمكين الهيكلي:

"يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنبوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات:

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيء الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة.

(1) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاحي، مرجع سابق، ص41.

- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة. وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

- **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

- **تقنيات الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.⁽¹⁾

ويتخذ التمكين أشكالاً متعددة بناء على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها:⁽²⁾

- **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.

- **عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

- **عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.

- **عملية التمكين المؤسسية:** حيث نجد بأن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى التحديد المشترك للقرارات.

- **عملية التمكين المباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.

(1) المرجع نفسه، ص.ص 42.43

(2) المرجع نفسه، ص.44.

- عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.

وقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1- أسلوب القيادة: "يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية. وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل." (1)

وعليه فإن هذا الأسلوب يعتمد على تمكين المديرين من الممارسات القيادية الفعالة في المنظمات، وعلى تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات، حتى يشعر كل قائد بمسؤوليته الكبرى في تحقيق أهداف المنظمة.

2- أسلوب تمكين الأفراد: "يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، كما أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات كبيرة من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق." (2)

ويركز هذا الأسلوب على الفرد ويهدف لتمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حول المشاكل اليومية التي تعترضه في عمله.

3- أسلوب تمكين الفريق: "يرى بعض الباحثين أن لتمكين المجموعة أو الفريق أهمية كبرى، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأنه أسلوب ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط، بدلاً من التنظيمات الهرمية، صف إلى أن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص32.

(2) عبد الوهاب حفيان، مرجع سابق، ص164.

الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.⁽¹⁾

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: "يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فعلى سبيل المثال يرى "هونولد" بأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً من خلال التفاعل مع الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صبغ القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أساس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والحوافز والقوة والأسس المهمة في تكوين فريق وفرد ممكن من زمام الأمور في العمل داخل المنظمة بشكل يمكنها من اختراق البيئة التنافسية بشكل كفؤ وفعال."⁽²⁾

سادساً: مستويات التمكين

لقد قسم Mc Shane and Glinow تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:⁽³⁾

- **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل في هذا المستوى دوائر الجودة.

- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام."

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص33.

(2) عبد الوهاب حفيان، مرجع سابق، ص165.

(3) رامي جمال أندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 136.137.

- وقد حدد Pastor أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه من أجل تطبيقها في سياسة التمكين هي: (1)
- **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء اطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.
- **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** الاستمرارية في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

سابعا: خطوات التمكين الإداري

- تسير عملية التمكين الإداري بشكل تدريجي وفي خطوات متتابعة وفقا لما يأتي: (2)
- **إحداث التغيير:** يرى "كيزلوس Kizilos" أن كثيرا من المديرين قد أمضى سنوات طويلة للحصول على القوة والسلطة وغالبا ما يبدون عدم رغبة في التنازل عنها، كما يتصف بعضهم بحب الذات وإتباع النمط القديم في الإدارة الذي يقوم على السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين أداء منظماتهم. إن تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية هامة نحو تطبيق مفهوم التمكين.
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القدرات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.
- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

(1) أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص 21

(2) أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص-ص 144-146.

- **تكوين فرق العمل:** لابد أن يتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وأن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل مما لو عملوا منفردين.

- **التدريب:** ويعتبر أحد الركائز المهمة لتمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية ملائمة في العديد من المجالات مثل: حل المشكلات، ومهارات الاتصال وإدارة الصراع والعمل ضمن فريق يهدف رفع تسوية العاملين وتمكينهم.

- **توفير المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أو وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- **التغذية العكسية:** وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة والعمل على تلافي جوانب القصور وتعظيم الايجابيات والاعتراف بانجازات العاملين وحفزهم عليه.

وقد وصف Gotesch et Davis مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يأتي:⁽¹⁾

"تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.

- وضع الاهداف وتحديد سقوفها الزمنية.

- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

- اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير."

أما Conger Kanungo فقد حدد خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات وتتمثل في:⁽²⁾

"**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البيروقراطي، والضغط النفسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية، لذا على المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية حديثة مثل: الإدارة بالمشاركة وتحديد أهداف دقيقة للعاملين والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات للعاملين حول أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا.

- **المرحلة الرابعة:** نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين، ومن ثم زيادة الجهد المبذول وارتفاع مستوى الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 96.

(2) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 253.254.

- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف محددة.

وهناك من يحدد مراحل سياسة تمكين العاملين بالتسلسل التالي:⁽¹⁾

"- **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة لسياسة التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بسياسة التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بسياسة التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق ويستمتع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

- **مرحلة التطوير:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

ثامناً: مزايا وفوائد التمكين الإداري

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمة في مجال الاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وتدعيم تنافسية المنظمة. ويمكن أن نقسم المبررات التي دفعت المنظمات إلى تبني أو العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:⁽²⁾

"- **المبررات الواقعية والعملية:** وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكناً الاستمرار به والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

(1) أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 29.

(2) إحسان دهش جلاب، كاظم ظاهر الحسيني، مرجع سابق، ص.ص 46، 47.

- الظروف التطورية والإستراتيجية: وتتعلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد هذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقرار والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم استباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عليه في المنظمات القائمة، لذلك لا بد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.

إن انتهاج المنظمات لسياسة تمكين العاملين تحمل في طياتها جملة من التحسينات والمزايا التي تؤدي بها إلى الخروج عن المألوف من حيث طبيعة العمل ومجرباته وكيفية التعامل مع المستفيدين والعاملين. "فبالنسبة للمنظمة: حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. وبالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد. وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين من بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار."⁽¹⁾

وقد أشار Mullins إلى أن التمكين يمنح فضاءً واسعاً لاستعمال مواهب الأفراد العاملين، وأن تمكين العاملين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة، كما يقدم الفوائد الإضافية الآتية:⁽²⁾

- السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن سرعة الاستجابة.
- إطلاق العنان للطاقت الابتكارية المبدعة.
- يمنح تمكين العاملين درجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام.
- امتلاك العاملين إحساساً كبيراً لانجاز الأعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة المستويات غير الضرورية من الإدارة ومتابعة التدقيق وعمليات إعادة التدقيق.

ويرى Spatz أن سياسة التمكين تفيد الشركة والأفراد على حد سواء، وتتمثل هذه الفوائد في:⁽³⁾

- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

(1) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 302.

(2) إحسان دمش جلاب، كاظم ظاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 105.

(3) أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 18.

- يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة.
- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- ومن خلال ما سبق، نخلص إلى أن التمكين يحقق نتائج ايجابية للموظف وللمنظمة، وتتضح فيما يلي:

1- فوائد التمكين بالنسبة للموظف:

هناك عدة مزايا ايجابية تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:⁽¹⁾

"- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

⁽¹⁾ ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص.ص 121.122

- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلية والهادفة ليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها ومكافأته وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2- فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة:

هناك عدة مزايا ايجابية تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

"زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص125.

- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وجب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين: من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

تاسعا: معوقات التمكين الإداري

- إن للتمكين مزايا عديدة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون، مما يؤدي إلى حل المشاكل وعدم وجود صراعات، وهذا يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر الناتج عن ابتكارات الأفراد، وبالتالي قدرة المنظمة على التنافس.
- وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك جملة من المعوقات تقف في طريق تطبيق وتحقيق هذه الممارسة الإدارية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:⁽¹⁾
- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.
- الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري وبالتالي فإن القادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم.
- سلطة ونفوذ المدير لا تتأثر بإعطاء حرية التصرف واتخاذ النظر للعاملين، فالسلطة والنفوذ تستمد من مصادر أخرى بجانب المركز الوظيفي مثل الخبرة والشخصية.
- معوقات تتعلق بالأفراد أنفسهم نتيجة تخوفهم من تحمل المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها عدم وجود الرغبة والدافع لذلك وأيضا الاعتماد على الهياكل التنظيمية.
- نقل النماذج الجاهزة للتمكين وتطبيقها في بيئات إدارية مختلفة يؤدي ذلك إلى عدم توافق نتيجة اختلاف الظروف والمواقف بين تلك البيئات.

(1) عبد الرزاق سالم الرحاطة، مرجع سابق، ص.ص 111.112

- سيادة البيروقراطية بمعناها السلبي كونها تقتصر على الهياكل الهرمية وتدفع السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل والتمسك باللوائح والقواعد الحاكمة.
 - عدم انتهاج الأسلوب المخطط والمدرّس لتطبيق التمكين لذا سوف تكون هناك مقاومة للعمليات والتغيير من قبل الأفراد والمدراء خوفاً على المكاسب."
 كما تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين، ومن أبرزها ما يلي:⁽¹⁾

- "عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
 - حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
 - رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
 - المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
 - عدم عدالة نظام الحوافز.
 - مقاومة التغيير.
 - عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء."
- وقد حدد العتيبي بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين، ومن هذه المعوقات:⁽²⁾
- "الهيكل التنظيمي.
 - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - عدم الرغبة في التغيير.
 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة.
 - النظم والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادأة والابتكار.
 - السرية في تبادل المعلومات.
 - ضعف نظام التحفيز.
 - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - انعدام الثقة الإدارية.

(1) أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 150.

(2) إحسان دهب جلاب، كمال طاهر كاظم الحسيني، مرجع سابق، ص 112.113

- عدم ملائمة نظام المكافآت.

إن نجاح برامج التمكين الإداري "يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عن أفعالهم، إن إشراك الموظف وتمكينه تغيير التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة، والموظفين الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير انجازهم ينظرون إلى عملهم من منظار مختلف فلم يعودوا يقصرون العمل على تنفيذ ما يطلب منهم ويتعجلون انتهاء دوامهم بل أصبحوا يمتلكون المقامة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصيا عن أدائها."⁽¹⁾

عاشرا: مقومات ومتطلبات نجاح التمكين

هناك ثلاث عناصر يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين، وهي:⁽²⁾

"- المشاركة في المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة.

- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين ببعضهم، ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت الموظفين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، والأدوار المسندة للموظفين والهيكل التنظيمي للمنظمة.

- دور الفريق: ويركز هذا على دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة."

إن إستراتيجية التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات

ومتطلبات كبيرة لإنجاحها. فقد أشار C. Miffin إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين تتطلب ما يأتي:⁽³⁾

"- صدق المنظمة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.

- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

- نبد الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.

- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين."

(1) أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص151.

(2) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاحي، مرجع سابق، ص46.

(3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص99.

- في حين هناك من يرى أن نجاح التمكين يعتمد على العوامل التالية:⁽¹⁾
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
 - الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
 - وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
 - وجود نظام عادل للتغيير قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
 - ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
 - تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وقد أشارت دراسة الملوك إلى المتطلبات التالية لتنفيذ إستراتيجية التمكين:⁽²⁾
- ضمان توافر نظم فاعلية المعلومات والاتصالات.
 - تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
 - تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
 - دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
 - تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
 - اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته.
 - تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.
- كما تتمثل أهم متطلبات التمكين فيما يلي:⁽³⁾
- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة.
 - بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
 - تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
 - نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
 - استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
 - منح حرية التصرف والمشاركة لجميع أفراد التنظيم.

(1) سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج، عمان، 2010، ص91.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص101.

(3) عبد الرزاق سالم الرحاطة، مرجع سابق، ص100.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، كونه يهتم بإقامة وتوطيد الثقة بين الإدارة والعاملين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحفيزهم، وكسر حدود السلطة والرقابة الشديدة. فالمنظمات الناجحة تدرك أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الوحيد لتحقيق التميز، ومما لا شك فيه أن الاهتمام بمفهوم التمكين لدى الموظفين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات الحديثة.

ومنه فإن التمكين يساعد على تحقيق مستويات راقية من التعاون، وتعزيز روح الجماعة والثقة بالنفس والإبداع، وروح المسؤولية والمبادرة، كون أن جوهره ينصب حول منح المرؤوسين هامش من الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر، فكلما تعززت سياسة التمكين كلما زاد انتماء وولاء الموظف للمنظمة.



الفصل الثالث: الإبداع

تمهيد:

أولاً: أهمية الإبداع

ثانياً: خصائص الإبداع

ثالثاً: خصائص الشخص المبدع

رابعاً: عناصر الإبداع

خامساً: أنواع الإبداع

سادساً: مراحل الإبداع

سابعاً: معوقات الإبداع

ثامناً: استراتيجيات تنمية الإبداع

خلاصة الفصل:

تمهيد:

إن جل المؤسسات تسعى إلى ضمان بقائها واستمرارها، من أجل هذا نجد أنها لا تقف عند حد تحقيق الكفاءة فحسب وإنما تسعى أيضا إلى تبني سياسات الإبداع. فالإبداع وباعتباره ظاهرة انسانية معقدة يعد من الموضوعات التي نالت اهتماما بالغاً من قبل المنظرين والإداريين في المجال الإداري بصفة عامة.

ونظرا لأهمية الإبداع في حياة المنظمة وفعاليتها، وفعالية أداء العاملين فيها وأثره على جودة مخرجاتها سوف نحاول في هذا الفصل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والمتمثلة في عناصر الإبداع وخصائصه وأنواعه ومراحله ومعوقاته.

أولاً: أهمية الإبداع

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين، ويرى "ديفز" أن الإبداع نمط حياة وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد⁽¹⁾. وبصفة عامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:⁽²⁾

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتاجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه ليصبح أكثر فاعلية.
- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية." ويعتبر الإبداع والتفكير الإبداعي ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فاهتمام المجتمعات البشرية بالإبداع يرجع إلى عدد من العوامل منها:⁽³⁾
- ما يتميز به العصر الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية وتفجير في المعرفة وتطور سريع.
- تنامي حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديدة غير النمطية.
- ما يحمله المستقبل في طياته من احتمالات غير منظورة على الانسان إن واجهها بإبداع، وأن يتعامل معها بأصالة، ويتناولها بمرونة أي أنه مطالب بأن يكون:
- * متطلعا إلى الآفاق البعيدة القادمة.
- * مكونا نظرة ناقدة غير متعجلة وغير سطحية.

(1) أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان، ط1، 2012، ص45.

(2) المرجع نفسه، ص 46.45

(3) ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص126.

- * قادر على بدل الجهد، وتحمل المصاعب، ومواصلة الأداء في ظل أعتى الظروف القاسية والتحديات.
- التغيير السريع لذي تتعرض له المجتمعات في مجال المعرفة والسكان والتكنولوجيا والمهن والآداب.
- تلبية حاجات ملحة عند المبدعين وهي النزوع إلى الاستقلالية والاكتشاف والتجريب.
- يزود الأفراد المبدعين بدافع داخلي يفوق في نوعيته وفاعليته جميع الدوافع الخارجية.
- مواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.
- حاجة المجتمع الماسة لتحرر من الأفكار السائدة."

وفي ظل الظروف الحالية التي تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي وعولمة الاقتصاد والأعمال، فإن المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع التنظيمي الذي يمكن من خلاله أن تواجه كل التحديات الداخلية والخارجية. وأن عملية الإبداع التنظيمي تمكن المنظمة من النمو والاستمرارية في البيئة التي تعمل بها وكم من منظمات فشلت في تحقيق أهدافها وأشهرت إفلاسها أو استحوتت عليها شركات مبدعة وأكبر دليل على ذلك هو الجمود الذي أصيبت به الشركات السوفياتية والذي منع النمو والتطور، حيث اعتمدت هذه الشركات نفس الأساليب الإدارية ونفس الإبداع الفني الذي نشأت عليه في الوقت الذي كانت فيه الشركات الغربية تنمو وتتطور من خلال الإبداع بكافة أشكاله وأنواعه.⁽¹⁾

وبالتالي فإن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وأن عملية الإبداع يجب أن تشمل تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل. وقد قامت الكثير من المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة بعمليات الإبداع والتطوير وسخرت لها كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إجراء البحوث والتجارب التي من خلالها تتوصل إلى أفضل الطرق والوسائل لتأدية الأعمال والأنشطة في المنظمة. وينظر الآن في كثير من منظمات الأعمال إلى عملية الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أن عملية الإبداع هي بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من التقدم والتفوق على المنظمات الأخرى التي لا تملك هذه الميزة التنافسية.⁽²⁾

ومما سبق، يمكن بيان أهمية التفكير الإبداعي في المؤسسة من خلال الآتي:⁽³⁾

- "الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير.
- حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء، ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة.
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتوسعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص300.

(2) المرجع نفسه، ص300.

(3) أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، ط1، 2014، ص229.

- يساهم في إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات، لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.
- وتتضمن الانجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:⁽¹⁾
- "- تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل: إقرار سياسة تحديد سعر جديدة.
- إيجاد فرص جديدة أي تطوير منتج جديد تماما أو إيجاد سوق جديدة.
- استخدام أسلوب جديد أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- تصميم هيكل تنظيم جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل".

ثانيا: خصائص الإبداع

- يأخذ الإبداع أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع، والتي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:⁽²⁾
- "- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.
 - **الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
 - **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
 - **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أنه يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
 - **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة."

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص392.

(2) بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط2، 2010، ص55.

ويعتمد التفكير الإبداعي على مجموعة من القدرات هي: (1)

- **الطلاقة:** وهي القدرة على تشكيل أكبر عدد ممكن من الاستجابات تجاه المشكلة أو المثير، والسرعة والسهولة في تشكيلها، ويعرف الشخص المبدع بتفوقه بعدد الأفكار التي يشكلها في فترة زمنية قصيرة مقارنة بغيره من الأفراد العاديين.

- **المرونة:** ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية، أي أنها استجابات غير متوقعة، ويتسم الشخص المبدع ببعده عن الروتين والجمود والبقاء في مكان واحد لفترة طويلة، ويظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها، والخبرات التي تعرض لها.

- **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على وضع الاستجابات قليلة التكرار والتي تتميز بالقبول الاجتماعي، وتعتبر الفكرة أصيلة إذا لم تكن تكرارا لأفكار الآخرين أو تتعدى حدود الأفكار المألوفة، فالأصالة هي الإنتاج غير المألوف، وطرح الأفكار غير العادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية والأصالة في التفكير تختلف عن مهارتي الطلاقة والمرونة، إذ أنها لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يطرحها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ومدى أصالتها وتميزه وتفكير الأصالة يعد تفكيراً في غاية الأهمية وذلك لأنه يساعد الأفراد على التمرين الذهني وربطه بالعمليات المادية المحيطة بهم. وتوقظ انتباههم على ممارسة عمليات ذهنية واقعية وغير روتينية وتستثير لديهم جهداً ذهنياً غير مألوف وتساعدهم في حل مشكلات المجتمع وفق أصول وقواعد غير مألوفة، كما أنها تساعد في زيادة تعميق الفهم والانتماء لعناصر ومكونات مجتمعهم وهذا يزيد من اهتمامهم في قضايا المجتمع والإسهام في إحداث التغييرات من أجل التطوير، وإلى جانب ذلك كله فهي تساهم في تحسين فهم الأفراد لدواتهم.

- **الإضافة وإدراك التفاصيل:** ويقصد بها إضافة عناصر ومكونات للأشكال الأولية، وتوسيع المخططات الموجودة، وطرح أكبر عدد من النتائج التي يستطيع كل فرد تخيلها.

- **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إدراك ما تحتاجه المواقف من تحسينات وتعديلات، والإحساس بهذه المشكلات يدفع الفرد المبدع لأنه يقدم حلولاً متباينة لها والشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يدرك الأخطاء ونواحي الضعف والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً وذلك لأنه ينظر إلى المشكلة من زاوية غير مألوفة، والشخص المبدع يكون أكثر حساسية لبيئته من المعتاد فهو يراقب الأحداث بدقة وعمق وإدراك.

وعلى العموم تتمثل خصائص الإبداع فيما يلي: (2)

- **الطلاقة والجرأة:** أي قدرة الفرد في التعبير عما يدور بداخله مهما كان ذلك وقد يصفها البعض بالتمرد.

(1) رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011، ص252.

(2) إبراهيم الخولف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2007، ص208.

- القدرة على التكيف: أي قدرة الشخص المبدع على العيش في بيئات مختلفة ومتنوعة والقدرة على التعامل مع المعلومات المتنوعة وهذه تتطلب توفر جانب كبير من المرونة في التفكير.
 - المغامرة والمخاطرة: وهذه تتضمن قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وتحليه بالشجاعة في ذلك حيث أنه في العديد من الحالات قد لا يتم التوصل إلى الأفكار الإبداعية، وبالتالي فقد يكون هناك خسارة كبيرة في الأموال التي أنفقت على التجارب والبحث العلمي.
 - التصميم: النابع من قوة الإرادة والعزم والقدرة على الانهماك في العمل وهذه تتطلب قدرا وافرا من الصبر والمثابرة والجلد، وإعادة التجربة أكثر من مرة والقدرة على الخوض في التفاصيل والشرح والعرض المطولين.
 - حب الاستطلاع: أي الرغبة والشغف الشديدين لمعرفة واكتشاف ما هو جديد، حب الاستقلالية، الخيال الخصب والواسع والقدرة على الحدس.
- كما تتضح خصائص الإبداع فيما يلي:⁽¹⁾
- القدرة على التخيل والحس والتي لا علاقة بالتربط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطورا.
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
 - الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
 - النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج.
 - يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
 - القدرة على تحليل المعلومات وتجميعها وتقويمها.
 - العقل المستتير والخلق.
 - بعد النظر والتفؤل بالمستقبل.
- وهناك من الباحثين من يرى أن خصائص الإبداع تتمثل في النقاط التالية:⁽²⁾
- "الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة حول موضوع معين وفي وقت محدد. وهي في جوهرها عملية استدعاء وتذكر اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وتعتمد على إنتاج العديد من الأفكار الإبداعية بصورة تفوق المتوسط العام للأقران وقد أظهرت بحوث "جيلفورد" أربعة أنواع من الطلاقة:
 - * الطلاقة اللفظية: وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة.

(1) زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص303.

(2) ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 135.136

* **الطلاقة الفكرية:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جوانب الجودة أو الطرفة فيها.

* **الطلاقة التعبيرية:** وتعني السرعة التي ترتبط بها الكلمات في غضون وقت معين، وعادة تقاس بأن يطلب من المفحوص ترتيب كلمات تؤلف نصا منظما ذا معنى.

* **الطلاقة الترابطية:** وهي وعي الفرد بالعلاقات والسهولة التي يستطيع بها تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى، في ضوء ما سبق يتضح أن الطلاقة تقاس بأساليب مختلفة تتضمن سرعة التفكير في إعطاء كلمات في نسق معين، وتصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة، والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمات أخرى محددة..

- **المرونة:** وتتضمن المرونة الجانب النوعي من الإبداع، ويقصد بها تنوع واختلاف الأفكار التي يأتي المبدع. وتعرف بأنها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار والحلول الروتينية.

- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، ويقصد بها التجديد والانفراد بالأفكار، وتعرف الأصالة بأنها قدرة الفرد على إنتاج حلول أو أفكار جديدة غير عادية بعيدة عن الظاهرة المعروفة. والشخص المبدع هو الذي يبتعد في استجاباته عن المألوف أو التقليدي، ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن ما يفكر فيه زملائه.

- **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات.

ولالإبداع جوانب عدة أساسية تتمثل في:⁽¹⁾

"- أن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهي المحاور الأساسية للإبداع.

- أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو مؤسسة دون غيرها وإن كان هناك فرق بين القدرات الإبداعية لكل شخص.

- أن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة لكنها تمر بمراحل عدة تتمثل في:

* مرحلة الإعداد والتهيؤ: وهي مرحلة التعرض للمثيرات والإعداد لها.

* مرحلة الكمون: هي مرحلة التفكير العميق وارتباط فكرة معينة بأفكار أخرى.

* مرحلة الإشراف: وهي مرحلة تمثل الفكرة حياة الفرد حتى ظهورها.

* مرحلة التعبير: وهي المرحلة التي يعبر الفرد فيها عن فكرته.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 143.144

- هناك عوامل ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن وجود الإبداع هي:
- * الطلاقة: التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة إزاء موقف معين.
- * المرونة: وتعتبر المرونة عنصرا حيويا للإبداع فهي تعني النظر للأشياء في ضوء جديد ومن زوايا عدة وخروجها عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها.
- * الأصالة: يكون الشخص مبدعا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبق أحد فيه أما الشخص الذي يتقبل الأفكار من شخص آخر بدون تجديد فهو مقلد وليس مبدعا، أما إذا طورها وأضاف عليها فهي درجة من الإبداع.
- * الحساسية للمشكلات: ويعتبر هذا العامل أهم عوامل التفكير الإبداعي ومعنى الإحساس بالمشكلات رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها.
- * الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: يجب مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطور والأفكار الجديدة المبدعة التي تتميز بالأصالة.
- * فكرة الأفكار: عندما يتحدث عن الأفكار فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، فالإبداع يحتاج إلى وفر فكري أي عدد من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها.
- من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع.
- وتتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:⁽¹⁾
- "القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير (الاحاطي) الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.

(1) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 18.19

- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجودة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.

مما سبق يتضح أن صفات الإبداع هي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية، وبشكل أكثر تحديدا فإن من الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية ما يلي: (1)

- "يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- الأصالة حيث أنه إذا يتميز المبدعون بالتحدر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المؤلف في التفكير والتغيير.
- القدرة على تفهم المشكلات.
- وضوح الرؤيا.

ويمكن إجمال مهارات الإبداع الإداري في النقاط التالية: (2)

- " **طلاقة التفكير**: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.
- **المرونة بالتفكير**: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحدر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الاغصاب في فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين المئات دليلا على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.
- **الأصالة بالتفكير**: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما:
- * تعني جودة الأفكار.
- * نعني لحدثة دعم الشيوخ فيما ينطبق بموضوع معين.

(1) محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص262.

(2) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 25.24

- **الخيال الخلاق:** المقصود بها القدرة على التخيل واختلاف العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
- **الدافعية الداخلية للإبداع:** إن توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسه للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.
- **الإحساس بالمشكلات:** هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها.
ويمكن أن نوجز القواعد الأساسية في الإبداع فيما يلي:⁽¹⁾
- **الرغبة:** حتى يبذل الإنسان في عمله ويولد الأفكار التي تساعد على الابتكار فيه فإنه يجب أن تكون لديه رغبة في هذا العمل وأن هذا العمل سوف يشبع رغباته واحتياجاته.
- **الهدف:** يجب أن يكون لدى الشخص هدف واضح يريد تحقيقه ويسعى إليه.
- **رفع مستوى الأهداف:** كل شخص يريد أن يسعى إلى تحقيق أهدافه ولكن ليس كل شخص يريد أن يصل إلى مستوى أعلى بهذه الأهداف إلا المبدعين والمبتكرين فإن أهدافهم دائما تكون الوصول إلى القمة أما الشخص العادي فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تؤدي جزءا من احتياجاته.
- **العمل:** لا يستطيع الشخص الوصول إلى أهدافه إلا بالعمل المتقن.
- **التعلم:** لا شك أن العمل القائم على الخبرة والتعليم والتدريب أفضل من العمل بدون تعلم وتدريب لأن التدريب والتعليم يساعد الفرد على تنمية قدراته ومعارفه وبالتالي توليد الأفكار التي تحقق أهدافه.
- **التحدي:** الإيمان بأنه لا يمكن عمل أي شيء.
- **التركيز على التخصص:** فلكي يستطيع الإنسان الإبداع والابتكار في العمل فإنه يجب أن يركز على ما يستطيع فعله.
- **تحديد النقاط التي توصل إلى الهدف:** فلكل هدف بداية والاستمرار في الهدف وتحديد نقاط الوصول إليه لتحقيقه هو الإبداع الحقيقي في التخطيط للوصول للهدف.
- **المرونة:** يجب أن يكون للإنسان أكثر من طريقة للوصول إلى تحقيق أهدافه.
- **عدم استعجال النتائج:** فالنتائج لا تأتي بسهولة ولكي تأتي بعد العمل الشاق في المدى الطويل.
- **الاستمرار في النجاح:** فالحياة في تغير مستمر وما يصلح لليوم لا يصلح للغد.
- **التنمية المستمرة:** فالتنمية المستمرة هي التي تستطيع عن طريقها مواجهة التغيرات فالتدريب والتنمية هي عملية تقود إلى طرح حلول أكثر تنوعا للمشكلات التي تواجهها كما يساعد على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار عن طريق تنمية المهارات الفكرية وطرق التفكير الصحيحة.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 141.142

ثالثاً: خصائص الشخص المبدع

يتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية:⁽¹⁾

"- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، والتي ليس هناك غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات وأكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تجيب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع الإداري المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.

- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو أحد الأركان المهمة للإبداع.

- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك الأمور أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة عن المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دون تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.

- الاستقلالية الفردية: لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سيطرته على الآخرين."

وقد أشار المغربي إلى العناصر التي تشكل مجموعها السمات الأساسية العامة التي يستدل بها

على الشخص المبدع منها:⁽²⁾

"- العقل المتسائل الخلاق.

- القدرة على التحليل.

- القدرة على التخيل والحدث.

- الثقة بالنفس.

- التمرد على السلطة.

- النزعة نحو التجريب.

- التقويم الذاتي."

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2003، ص306.

(2) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص51.

- ويرى كل من Morrison و Hogan أن الأفراد الأكثر إبداعا تكون لهم سمات وخصائص شخصية مميزة أهمها:⁽¹⁾
- أكثر انفتاحا للمعلومات والخبرة.
 - لديهم طاقات كبيرة.
 - لديهم الإصرار الشخصي كما أنهم قد يميلون إلى الاستبداد.
 - يتفاعلون عاطفيا مع الأحداث.
 - الاندفاع والتهور.
 - لديهم حافز قوي لدفع وتحريك أنفسهم وتكون لديهم قناعة بالكفاية الذاتية أو الشخصية.⁽²⁾
- وعموما تتمثل خصائص الأفراد المبدعين فيما يلي:⁽²⁾
- **خلفية التجارب:** تؤثر على إبداع الأفراد مباشرة بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع فالأفراد ومنذ الصغر وخلال مراحل شبابية يمرون بها يتأثرون بأهلهم أو ذويهم.
 - **الشخصية:** تلعب دورا بارزا في الفروقات الإبداعية إذ يوجد عدة صفات شخصية لها علاقة بإبداع الأفراد ومن أبرز هذه الصفات ما يأتي:
- * اهتمامات واسعة.
 - * يميل إلى الاكتشاف والتعقيد.
 - * اختزان مستوى عال من الطاقة الفردية.
 - * الاستقلالية.
 - * الثقة بالنفس.
 - * الجزم.
 - * الإيمان بمقدرة الإبداع.
- **مقدرات المعرفة:** فالفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معا هو أقدر معرفيا على ابتداع الأشياء فبعض الدراسات ترى في الذكاء مدخلا أولويا للإبداع، ولكن البعض يشير إلى أن الذكاء لا يمثل إلا جزءا من النشاط العقلي ومتميزا من قدرة الإبداع، وقد نجد أفرادا مبدعين ولكنهم قد لا يتمتعون بمستوى رفيع من الذكاء.
- كما يتميز أيضا الشخص المبدع بخصائص عدة تميزه عن الشخص العادي وتتمثل فيما يلي:⁽³⁾
- يتميز الأشخاص المبدعين بأصالة الفكر وعدم التقليد الجامع أو غير الواعي وإذا نقلوا عن الآخرين شيئا فهم يطبقون عليه بعدا جديدا أو أبعادا عدة.

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 101.102

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 362.

(3) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 145.146

- تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم وأفكارهم وآرائهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم.
- يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ويحاولون تعريفها جيدا ويطور لديهم قدرة من التحدي يحركهم نحو علاجها.
- يفكر الأشخاص المبدعون قبل الإجابة عن المشكلة ويحللون الحقائق والمعلومات وينيرون الأسئلة التي تضيء لهم الطريق نحو الحل.
- يؤجلون حكمهم على الأشياء حتى يختتم الموضوع في أذهانهم وبعدها يكون تفكيرهم خلافا تأمليا لا يعتمد على النوازع الشخصية أو الانفعال اللحظي.
- يتوفر لديهم خيال واسع وفكر خلاق.
- يتميز المبدعون بالمرونة إذ يخرجوا بأفكارهم عن الأنماط أو القوالب التقليدية.
- الحماس اتجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التي تعترض طريقهم وعدم الانسحاب والاستسلام وكذلك تجاهل النقد المحبط للهمم والمواجهة للمواقف العدائية التي تقف عائقا في سبل أهدافهم.
- يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم وتحليلهم وعدم التعجيل في الحكم أو النتائج.
- يتميز المبدعون بالاستقلالية وعدم التبعية للآخرين وعدم توافقه مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الآخرون.
- يهتم المبدعون بالمعاني والمؤشرات ولا يشغلون أنفسهم كثيرا بالتفاصيل والجزئيات لأنها قليلة الأهمية.
- لديهم القدرة على العمل الجاد.
- القدرة على استغلال الفرص والاستفادة منها.
- القدرة على مقاومة الفشل.
- حب الاستطلاع والبحث عن كل جديد.
- القدرة على الاتصال."

والجدول الموالي يوضح الخصائص المميزة لكل من الأفراد المبدعين والأفراد غير المبدعين:⁽¹⁾

الأفراد المبدعون	الأفراد غير المبدعون
- اهتمامات واسعة وغير مبرمجة.	- اهتمامات ضيقة ومبرمجة.
- مرونة زائدة وتكيف سريع.	- مرونة محدودة وتكيف بطيء.
- الميل إلى التعقيد وليس التبسيط.	- الميل إلى التبسيط وليس التعقيد.
- أفكار وقرارات جازمة.	- أفكار وقرارات غير جازمة.
- ميل إلى اللامركزية وعدم التقيد بسلطة صارمة.	- ميل إلى المركزية والتقيد بسلطة الآخر.

⁽¹⁾ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 363.

- مكتشفو المشاكل وحلولها.	- شارحو المشاكل وأسبابها.
- يركزون على الفروقات بينهم وبين رؤسائهم.	- يركزون على التجانس مع رؤسائهم.

وتتضح الإمكانيات أو القيم الإبداعية عند الأفراد فيما يلي:⁽¹⁾

"- **الإصلاح:** وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسؤول عن حلها، وإحساس بقدرة وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

- **الاستقلال:** فالفرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقادا بل هو انسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظاميا، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع، وإمكانيات تغييره في وقت لا يثار فيه الآخرون.

- **الصدق والبحث عن الحقيقة:** فالأشخاص المبدعون ليسو منافقون، بل يرفضون مواراة الحقيقة.

- **الحاجة للإنجاز فالعمل أبعاد:** يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم، وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.

- **الرؤيا ونفاد البصيرة:** فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتتنظر دائما للأمام للسبق ولا تجعل للماضي قيودا عليها."

رابعا: عناصر الإبداع

ينكون الإبداع الإداري من ثلاث أجزاء رئيسية وهي كما يلي:⁽²⁾

"- **مهارات التفكير الإبداعي:** إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج من النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة، والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.

- **الخبرة:** وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القرارات، لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلميه مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية.

- **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف ورائه دافعا كبيرا، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره، ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها."

(1) محمد الصيرفي: **الحل الابتكاري للمشكلات**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص 264.

(2) عزة جلال مصطفى نصر: **الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 28.27

في حين يرى بعض الباحثين أن هناك أربع مكونات للإبداع هي: (1)

"- **البيئة الإبداعية:** من الممكن أن تكون هذه البيئة طبيعية ومصممة بشكل يساعد على إثارة القدرة على التفكير الإبداعي وتتضمن هذه البيئة الموقف الكلي المعقد، ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الانسان ونفر من علماء النفس الاجتماعي حيث يرون أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي ويمكن النظر إلى الإبداع على أنه نوع من أنواع القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره الشخصي على الآخرين.

- **المنتج الإبداعي:** يتضمن المنتج الإبداعي الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات، بأي وسيلة ممكنة للتعبير عن ذلك، فالعملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة بشكل مؤكد وعادة تتخذ الأصالة والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج.

- **العملية الإبداعية:** اهتم أنصار هذا الاتجاه بالتركيز على دراسة الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير التي تشكل عملية الإبداع، ورأى بعضهم أن الإبداع عملية تحس للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والفجوات والتناقض فيها، وصياغة لفرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها ثم إعلان النتائج.

- **الشخص المبدع:** ركز علماء نفس الشخصية على هذا الاتجاه فهم يرون أنه من الممكن التعرف على الأفراد المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية هي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية والخصائص التطورية.

ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وبناء ثقافة مؤسسية. وفيما يلي التعريف بكل منهما: (2)

"- **التفكير الاستراتيجي:** يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. وتركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله، وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها. حيث أن جهود العاملين غالبا ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. فقليل ما نجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ بل أن عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل على العكس من ذلك يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود الصراعات أو التنافس غير الحميد، لأن ذلك هو الذي يضمن له الاستمرار، وتمكين قبضته على المؤسسة. ويرى مثل هؤلاء الأشخاص ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة، وبين انقسام وتشردم العاملين، فلا ينظر بعض المديرين نظرة ايجابية لتألف العاملين، بل يرى مثل هؤلاء المديرين أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم

(1) رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 256.257

(2) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 300.

للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل ممارستهم للسلطة أمر مطلوب لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة.

- **بناء الثقافة المؤسسية:** تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة. ويمكن تحديد بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو التالي:

* مدى ثقة الإدارة في الأفراد.

* مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.

* مدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.

* مدى قبول التغيير.

* مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.

* مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.

* مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الانجاز.

في حين ينظر باحثين آخرين إلى أن هناك أربعة عناصر أساسية لعملية التفكير الإبداعي وهي:⁽¹⁾

- **الطلاقة الفكرية:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبتكر المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

- **المرونة التلقائية:** وهي ما تشير إلى قدرة المفكر المبدع على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع واللامنطية والغزارة الفكرية لهذا النوع من الاستجابات غير التقليدية كحلول وأفكار غي تقليدية لم يأت بها أحد من قبله، أو أنها نادرة الحدوث.

- **الأصالة:** وهي ما تتمثل في القدرة على حدوث استجابات أصلية غير متكررة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

- **القدرة على التداعي البعيد:** وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر، فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

(1) محمد الصيرفي: **الحل الابتكاري للمشكلات**، مرجع سابق، ص 169.170

خامسا: أنواع الإبداع

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أشكال وأنواع الإبداع، وسنحاول فيما يلي عرض أهم التصنيفات التي تطرقت إليها مختلف الدراسات وأدبيات موضوع الإبداع.

يصنف الإبداع إلى عدة أنواع منها: (1)

"- **الإبداع الإداري:** ويشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة، أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

- **الإبداع الفني:** ويشمل عمليات تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو استخدام تقنيات متطورة في المنظمة أو تغيير في أساليب الإنتاج، واستخدام تكنولوجيا متطورة كالحواسيب.

- **الإبداع المعقد:** مثل الاتصالات وأنظمة الأسلحة المتطورة، والوصول إلى الكواكب، وهذا النوع من الإبداع يتطلب أموالا كثيرة، وسنوات طويلة، وجهودا ضخمة، ويتسم بالتخطيط الطويل الأجل، واستخدام التكنولوجيا العالية المستوى."

كما يصنف الإبداع إلى الأنواع التالية: (2)

"- **الإبداع العام:** يقصد به الإبداع الجماعي.

- **الإبداع الخاص:** يقصد به الإبداع الفردي.

- **الإبداع العلمي:** وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص، وإنما يكون متاحا كوسيلة من بين الحاجات والأهداف المحددة خارجيا."

كما يصنف الإبداع في المؤسسات طبقا لموضوع الإبداع، ومن بين التصنيفات التي وضعت

للإبداع ما يلي: (3)

"- **الإبداع الذي يرتبط بالأهداف،** ويتضمن هذا النوع الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- **الإبداع الذي يرتبط بالهيكل التنظيمي:** يتضمن هذا النوع من الإبداع القواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

- **الإبداع الذي يرتبط بالمنتج أو الخدمات** ويتضمن إنتاج منتجات متطورة وتقديم خدمات جديدة.

- **الإبداع الذي يرتبط بالعملية:** يركز هذا النوع من الكفاءة والفعالية أو يتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية."

(1) زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 289.299

(2) سامي محمد هشام حريز: **الإدارة بالأفكار**، دار الرابية، عمان، ط1، 2008، ص199.

(3) رافدة عمر الحريزي، مرجع سابق، ص.

ومن بين أشكال الإبداع أيضا ما يلي:⁽¹⁾

- **الإبداع في المنتج:** يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة، مثلما حدث في شركة (أنتل Intel).

- **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات متطورة داخل المنشأة، مثل عمليات التشغيل وفي إدارة الموارد البشرية أو المالية، ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة والفاعلية.

- **الإبداع في التسويق:** يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل: التغليف أو الإعلان).

- **الإبداع في الإدارة:** يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنشأة.

وقد تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع، منطلقين من منطلقات مختلفة يمكن أن نوضحها بالآتي:⁽²⁾

- **أنواع الإبداع** وفقا لاستعمالاته والغرض منه: حيث وفقا لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما: الإبداع المنتج وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار، وإبداع لعملية الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا.

- **أنواع الإبداع** وفقا لمجاله: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري وإبداع تكنولوجي، والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه، وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة، وتعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

سادسا: مراحل الإبداع

هناك عدة جهود للعلماء والباحثين من أجل تحديد مراحل معينة تمر من خلالها عملية الإبداع. حيث اتفقت العديد من الأدبيات أن الإبداع يتم من خلال خمسة مراحل أساسية وهي كما يلي:⁽³⁾

- **مرحلة الإعداد:** وتتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة وتنصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل، حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

(1) عبد الرحمن توفيق: **طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط2، 2004، ص29.

(2) حسين عجلان حسن: **استراتيجيات إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2008، ص47.

(3) عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سابق، ص 30.29

- **مرحلة الترقب:** ويطلق على هذه المرحلة التأمل أو إعادة توجيه جهودات الشخص المبدع حيث أن الشخص يرجع خطوة إلى المشكلة ويطلق العنان لفكرة كي يتعامل ويعمل معا، حيث تتواجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات المخترنة التي يتم ترتيبها وتصنيفها واستبعاد غير المناسب منها وإعادة التنسيق بينها في توليفة جديدة تمثل الحل المبتكر.

- **مرحلة التنوير:** غالبا ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة عادة ما تتبلور وتصل إلى مرحلة النضج، فنظهر في العقل المدرك كومضة وكثيرا ما يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة.

- **مرحلة الإثبات:** وهي مرحلة تجهيز وتطوير وتعديل الفكرة لتصبح في أفضل شكل ممكن حتى يمكن للآخرين فهمها أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

- **مرحلة التنفيذ:** بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة تأتي مرحلة تنفيذ الحل حيث أن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.

وهناك من يرى بأن عملية الإبداع تمر بمراحل أربع هي: (1)

- **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة أو تقصص من جميع جوانبها وتجمع حولها المعلومات، والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة.

- **مرحلة الاحتضان:** وفيها يتم التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.

- **مرحلة الإلهام:** وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.

- **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم "هاريس" الذي يتكون من ست خطوات لعملية

الإبداع هي: (2)

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

- جمع المعلومات.

- التفكير في المشكلة.

- تصور الحلول.

- تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبيا.

- تنفيذ الأفكار.

(1) أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سابق، ص 49.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 398.

- أما "شتاين" فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتدج معا خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي: (1)
- تكوين الفرض: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- اختبار الفرض: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها.
- الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.
- أما عالم النفس الأمريكي "ولاس" فحدد مراحل الإبداع كما يلي: (2)
- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.
- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط مرحلة التفكير.
- **الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة، باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.
- **البروز أو الإشراق:** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، أنها الحالة التي منها يستطيع الانسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
- **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.
- في حين هناك من يوجز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية فيما يلي: (3)
- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة، إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص399.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص264.

(3) بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص22.

- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

ويشكل عام يمكن أن تمر عملية الإبداع بالمراحل التالية:⁽¹⁾

- مرحلة التصور للإمكانيات المتوفرة والاحتياجات المطلوبة.

- مرحلة تكوين الفكرة عن عملية الإبداع وتحديد ما هو مطلوب عمله لحل المشاكل.

- مرحلة معالجة المشكلة من خلال معرفة المعوقات العقلية.

- مرحلة الحل والذي يكون من خلال الأفكار الجديدة على ضوء الإمكانيات المتوفرة.

- مرحلة التطوير من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجات المنظمة والسوق.

- مرحلة انتشار الفكرة واستعمالها على نطاق واسع وذلك من خلال النتائج الجيدة التي تم التوصل إليها من خلال الإبداع.

أما بالنسبة لمستويات الإبداع، فهناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات، وهي:⁽²⁾

- **الإبداع على مستوى الفرد:** إن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمة:

* الفرد المبدع: الشخصية المبدعة

* الفرد العادي: الشخصية غير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة، وقد توصل الكثير من

العلماء إلى تحديد بعض من ملامح الشخصية المبدعة وهي على الشكل التالي:

* حب المعرفة.

* حب التعلم.

(1) زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص 304.

(2) المرجع نفسه، ص 300-302

* الذكاء والحكمة.

* الشخصية المقدّامة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.

* الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك اختلاف حول بعض من هذه السمات واتفاقا على صفات معينة، كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة، وقد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان... الخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي. وأن عملية الإبداع الجماعي يتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة، واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة، والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

- **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

ويمكن تقسيم التفكير الإبداعي إلى خمسة مستويات رئيسية هي: (1)

- **المستوى التعبيري:** قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابغة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني.

- **المستوى الإنتاجي:** حصيلة الفرد من خبرات ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، تمثل إنتاجا للفرد ذاته ويكون متفردا بها بين أقرانه.

- **المستوى الاختراعي:** فهو ما يتطلب درجة مرونة عالية في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعته تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

- **المستوى الإبداعي:** فيقصد به تلك القدرة القوية غير العادية على التصور التجريدي للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه في نظرتهم إلى الأمور، وهو الأمر

(1) محمد الصيرفي: **الحل لابتكاري للمشكلات**، مرجع سابق، ص 171.172

الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

- **المستوى البيروغوي:** أعلى درجات الإبداع وأرفعها وفيه يكون المبدع قادرا على تصور مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل.

سابعا: معوقات الإبداع

إن الإبداع ليس بالشيء السهل فهناك عوامل تحد من الإبداع في المنظمات، ويمكن تقسيمها إلى معوقات فردية، ومعوقات من قبل المدير، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية.

أ- المعوقات الشخصية أو الفردية:⁽¹⁾

"- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح، فمهمة الشخص المبدع هي البحث عن إجابة على تساؤلاته حتى تكتمل لديه الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على كافة المعلومات اللازمة لطرح الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق.

- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق حيث أن المنطق هو مفتاح الوصول إلى الأفكار الإبداعية.

- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.

- تجنب الغموض.

- الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأكد من مصادر معلوماته وأن أفكاره الإبداعية ستلاقي النجاح بسبب ملائمتها للتطبيق وقدرتها على المنافسة.

- عدم اللعب واللهو أثناء العمل، وهذا يتطلب دوما البحث والعمل والتقييم.

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بكافة تفاصيل العمل كاملا وليس جزئيا.

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.

- الرغبة في عدم الظهور كأحمق وخاصة عندما لا تؤمن الإدارة أو المنظمة بالإبداع.

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا بالطبع يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.

- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك يسبب عدم انتماء الفرد لمؤسسته واعتقاده بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 275.276

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لأن أفكاره الإبداعية لم تلقى طريقها للتقدير والتنفيذ، فأصبح لدى الفرد قناعة بعدم جدوى عمله."

ب- معوقات من قبل المدير:

قد تشمل ممارسات المدير غير السليمة للإبداع، ويشير "كانتر" إلى القواعد العشر الآتية التي تشمل الإبداع:⁽¹⁾

"- النظرة إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة، ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية للحصول على توقيهم.

- الطلب إلى الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.

- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل بأي وقت.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامات فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم بالعمل.

- السيطرة على كل شيء يعانیه والتأكد من قيام الأفراد بتعدد أي شيء يمكن تعده مرارا.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للمدير بصورة مفاجئة.

- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.

- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة والمشاركة بمسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين ونقلهم وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، والطلب من العاملين انجاز ذلك بسرعة."

ج- المعوقات التنظيمية:⁽²⁾

"- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.

- المناخ التنظيمي غير الصحي.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.

- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.

- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.

(1) المرجع نفسه، ص 276.

(2) المرجع نفسه، ص 277.

- عدم توافر المواد اللازمة.

- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة، واختبار الأفكار والحلول الجديدة.

- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال".

د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:⁽¹⁾

"قد تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقا يحول دون تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات لا تشجع الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع والتنمية."

إن تنمية الإبداع ترتبط ارتباطا مباشرا بكافة العوامل المحيطة بالفرد، ونظرا للتأثير الخطير لهذه العوامل مجتمعة على الفرد سنتعرض إلى العناصر التي تقف عائقا أمام الفرد وإبداعاته وابتكاراته. والتي سنقوم بحصرها في معوقات خاصة بالفرد، ومعوقات خاصة بالمجتمع:⁽²⁾

* معوقات خاصة بالفرد:

- قدرات الفرد وذكائه.

- ضعف ثقة الفرد بنفسه وخوفه من الفشل في الوصول إلى النتائج أو الخوف من الخطأ.

- عدم الاستغلال اليد لأوقات الفراغ.

- اعتياد الفرد على نوع محدد من التفكير طلق عليه اسم التفكير النمطي؛ بمعنى أن الفرد قد يسير في طريق طويلة لحل مشكلة، وفي النهاية يصل إلى النتيجة.

- قد تكون حساسية الفرد للمشكلات ضعيفة، أو قد تضعف حساسيته للمشكلات نتيجة عدم وجود الإثارة أو قلة التحدي مما يجعل الفرد أقل استجابة للمثيرات، عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين.

- عدم القدرة على الاستفادة من المصادر المتاحة.

* معوقات خاصة بالمجتمع:

يمكن أن يكون المجتمع أحد العناصر المشجعة على إبراز الإبداع وتنميته، كما يمكن أن يكون

أحد معيقات الإبداع ويظهر ذلك من خلال:

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع مثل: قيم الطاعة والخضوع والافتداء والمبالغة في تقدير الماضي والنظم البيروقراطية والاستبدادية.

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي والتفجير السكاني وما يترتب على ذلك من آثار سلبية.

- العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

- التسلط في اتخاذ القرار.

(1) المرجع نفسه، ص.ص 277.278

(2) ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 194.195

- جماعة الرفاق واتجاهاتها المحبطة للإبداع".

ومن هذا المنطلق يتضح أن للإبداع معوقات كثيرة بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات خلقية أو خلقية في ذات الانسان، ويمكن للانسان التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها لو أراد ذلك، وسعى إلى تشخيصها ثم عمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية. وسنذكر أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:⁽¹⁾

"- الشعور بالنقص، والابتلاء بالإيحاءات السلبية (مثل المقولات المشهورة عند الناس: أنا ضعيف ليس في طاقتي الإبداع والتغيير، أنا لا أحمل شهادة عليا، أنا لست صاحب منطق، رأيي غير مسموع، الناس لا يتقون بي... الخ).

- عدم الثقة بالنفس.

- الجهل والابتعاد عن طلب العلم.

- الخوف من الاستهزاء والإحراج والنقد والسخرية.

- ضعف الهمة والرضا بالدونية (مثل المقولات والأمثلة الشائعة عند الناس: أنا عبد مأمور حشر مع الناس... الخ).

- انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة.

- الجبن والخوف على الرزق والأجل.

- الخجل والاستحياء من الرؤساء.

- الانغماس في الشهوات والمفاسد.

- الخوف من الفشل.

- جهل الرؤساء، وجمود تفكيرهم، ومحاربتهم للأفكار الإبداعية والتغييرية.

- انعدام التشجيع، وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين.

- الانشغال الكثير وعدم التفرغ للتفكير في الإبداع.

- عدم استغلال الأوقات.

- اعتزال المبدعين وعدم مخالطتهم.

- الرضا بالواقع والاطمئنان له والركون إليه أو انتهاج سياسة كل شيء على ما يرام.

- الجمود على الخطط والقوانين والأنظمة والإجراءات وعدم المرونة.

- نقص المعلومات.

- عدم وجود الوقت الكافي لدراسة الأفكار وتمحيصها وتطويرها.

(1) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 201.202

- التشاؤم والتطير والنظر بمنظار أسود.
 - عدم استشعار المسؤولية.
 - الربط بين الخروج عن المألوف وبين الشذوذ والانحراف.
- إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للآخرين. ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:⁽¹⁾
- "- **المعوقات البيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.
- **المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي وغيره.
 - **معوقات تنظيمية:** 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:** هي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته ومن إبداعاته في المنظمة، وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي، أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعتبر من معوقات عملية الإبداع التنظيمي.
 - **معوقات مالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال لأن كثيراً من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية، وما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليل على ذلك.
- كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ويمكن أن نوجز هذه المعوقات فيما يلي:⁽²⁾
- "الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
 - انشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
 - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
 - مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
 - عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

(1) زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص 302-303.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 301-303.

- نبد الزملاء أن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين مشتغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النكد والمحاربة والعوز.
- القيادة الإدارية غير الكفوة، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.
- عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ضعف الولاء التنظيمي، يؤدي ضعف الولاء وإنفاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
- التفكير غير المتعمق، كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.
- وعلى هذا الأساس فإن الإبداع على مستوى المؤسسة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:⁽¹⁾
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
 - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
 - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 - المحافظة على الوضع الاجتماعي، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

(1) أسامة خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سابق، ص 64.

ثامنا: استراتيجيات تنمية الإبداع

من بين استراتيجيات التغلب على معوقات الإبداع ما يلي: (1)

- توفير المناخ الاجتماعي المناسب والإمكانات اللازمة للمؤسسات الثقافية في المجتمع.

- خلق بيئة متعاونة مفتوحة في القطاعات المختلفة.

- توفير الحرية لتجريب أساليب جديدة في العمل وتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح في كافة المجالات.

- تشجيع الأفراد على أنهم يمتلكون زمام الأمر، وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- المحافظة على التوازن بين العمل الذي يقوم به الفرد والدور الذي يقوم به المجتمع.

- توفير الشعور بالثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد.

- إعداد دراسات متعمقة للتعرف على كافة العوامل التي تعوق نمو القدرات الإبداعية.

- اتخاذ قرارات سليمة باكتشاف ذوي المواهب وتعهدهم بالرعاية المبكرة.

وتتلخص إستراتيجية تنمية المهارات الإبداعية بإتباع المنهج العملي في تشخيص المعوقات

للإبداع ومحاولة إزالتها، ولكن بشكل عام هناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا

المجال وهي: (2)

- **تطوير مهارة التحليل:** يتم تطوير هذه المهارة بتطوير مختلف الأبعاد اللازمة لمعالجة أي موضوع،

ويمكن معرفة درجة هذا الوعي من خلال محاولة معرفة الشخص لأجوبة على أسئلة يطرحها على نفسه

ومن أمثلة تلك الأسئلة:

* هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟

* هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟

فكلما كانت وجود الإجابات سلبية على الأسئلة المطروحة، كلما كان هناك حاجة لإزالة

المعيقات، الأمر الذي من شأنه تحسين الوضع.

- **زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:** يمكن معرفة درجة الاهتمام بالآخرين من محاولة معرفة نوع

الردود على الأسئلة التالية:

* هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؟

* هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المتعلقة بينهم؟

* هل تنظر للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج؟

إذا كانت إجابات المدير على هذه الأسئلة بنعم، فإن ذلك يعني افتقاره لحساسية كافية أو اهتمام

كاف بالموظفين، وأن عليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.

(1) ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص.

(2) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص-ص 310-313.

- التركيز على التخطيط الاستراتيجي: ويتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسية وليس بالأمر الإجرائية ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- * هل تصرف معظم وقتك بمعالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟
- * هل تقتصر اتصالاتك على الموظفين المرتبطين بك مباشرة؟
- * هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وبيروقراطية؟
- * هل تركز فقط على الضعف في الموظفين؟
- * هل تتحدث عن الأمور الآنية فقط؟

إن الإجابة بنعم عن تلك الأسئلة تدل على قصور النظر، وعلى الافتقار للرؤية الإستراتيجية فالمدير المبدع هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة، ويركز على المسائل الهامة، ويتعامل مع مختلف المستويات، ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم، ويخصص قسماً كبيراً من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

- زيادة القدرة على التركيز: إن مضاعفة القدرة على التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها، تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيراً بتفويضها للمرؤوسين. إن مؤشر إمكانيات الإبداع هنا هي درجة الاهتمام الذي يحظى به موضوع ما. فكلما زادت درجة الاهتمام بالموضوع كلما كانت إمكانية الإبداع أكثر، ولذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل.

- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: تعتبر القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً مهارة ضرورية للإبداع، ويمكن معرفة درجة القدرة على التكيف من خلال معرفة الأجوبة على الأسئلة التالية:

- * هل تتوقع التغيير ولا تفاجأ به من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟
- * هل تتخذ قرارات بإحداث التغيير أم أنك تفاجأ به دائماً؟
- * هل تعتبر الأخطاء التي تصادفها في التغيير أخطاء بسيطة أم أخطاء جسيمة؟
- * هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا يريدونها الآخرون؟

- مهارة الصبر: تشمل هذه المهارة على إعادة تقييم الذات، أن من شأن ذلك أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية وتقييم نفسه على أساس دوره القيادي، وكذلك على تقييم أداء الجهاز مع الثقة في المستقبل ويمكن للمدير معرفة قدرته على التحمل من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- * هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير، وهل تستطيع تقييم ذلك وتصوراتك أثناء ذلك؟
- * هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل، وهل تتجنب اتخاذ القرارات بتسرع وترتكز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟

* هل تستطيع ضبط نفسك في حالة الاستفزاز؟".

وقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء والأفكار في مجال الإبداع تعد مبادئ أساسية على مستوى الإدارة الإبداعية، ويمكن أن تساهم في تدعيم القدرات الإبداعية على مستوى منظمات الأعمال، ومنها:⁽¹⁾

"- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد الحقيقية المتاحة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية والتمثلة في التكنولوجيا والمهارات والمعارف المنتجة للقدرات الإبداعية والتي يتم تشكيلها من خلال تمكين العاملين لتبني قدرات التغيير والاستجابة إلى الفرص البيئية.

- تحويل هذه القدرات إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في المستويات المختلفة والقطاعات المتعددة والفرص البيئية المتنوعة.

- التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة، وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي والذاكرة التنظيمية، وهنا لا بد من التميز بين تعلم "كيف" الذي يركز على تحسين ونقل المهارات، وتعلم "لماذا" الذي يهدف إلى فهم العوامل السببية والروابط المتعلقة لتطبيق المعرفة في سياقات جديدة.

- التجديد المستمر لتنمية الفرد العامل بأنه جزء مهم في المنظمة، وأن العمل ليس وظيفة فقط بالنسبة له بل هو وسيلة لبناء شخصيته ونفسيته أيضا، هذا الشعور في الحقيقة يدفعه نحو تفجير طاقاته الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة."

ويمكن للمؤسسات المعاصرة إتباع إحدى أو بعض الأساليب التالية لتوفير المناخ الإبداعي في المؤسسات المعاصرة، وهي كما يلي:⁽²⁾

"- إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات ومن خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة حول السلع والخدمات على سبيل المثال، كان العمل على إشراك الشباب والأجيال الحالية وفئة الأشخاص من كبار السن.

- التدريب المؤسسي لفئات الشابة من العاملين في المؤسسات ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية باعتبار أن تدريب هذه الفئات الشابة من العاملين سيؤدي لدى معظمهم أو بعضهم الشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج أفكارا إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير إلى سلع وخدمات جديدة يمكن طرحها في الأسواق المستهدفة بربحية عالية.

- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسات نفسها وقد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي والذي يساعدنا على إيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة ودون أية قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية أو غيرها.

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص44.

(2) محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، ط3، 2006، ص 59.58

- المساهمة في إنشاء ودعم مراكز الدراسات الإبداعية المستقلة في المؤسسات ومن الناحيتين المادية والمعنوية، وحسب القطاعات أو الأنشطة الإبداعية المطلوبة، وفي هذه الحالة قد يكون دعم مراكز البحث العلمي في المعاهد والجامعات العربية المختصة من الأمور التي قد تثمر أو تؤدي إلى الحصول على الأفكار الإبداعية والتي إن تم تطويرها فقد تعطينا سلعا أو خدمات جديدة ومبتكرة، ذلك أن الإدارة المعنية في المؤسسات المعاصرة يجب أن تكون مدركة لأهمية دعم الأنشطة الإبداعية أو الأفراد المبدعين وبطريقة مؤسسية توفير كافة أنواع الحوافز والدعم بما يقلل احتمالات تعرض المبدعين للإحباط أو اليأس.

- كما يجب على المؤسسات المعاصرة إتاحة ذلك المناخ الإداري الهادف إلى مساعدة المبدعين لاختيار المجالات أو المشاريع التي يرغبون بتطويرها وبناء عليه فإن الواجب يحتم على المؤسسات الحالية استخدام كافة أنواع الدعم المعنوي (الاحترام، التقدير والقبول، وإتاحة التعبير والاختيار...) والدعم المادي من ناحية تأمين الموارد المالية المناسبة التي تدفع المبدعين للتحرك الجريء في تطوير ما يمكن تطويره من آراء وأفكار.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نخلص إلى أن الإبداع عملية لا تقتصر فقط على تقديم واقتراح الأفكار الجديدة الخلاقة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتتطلب من المديرين والمعنيين تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانيات لهذا الغرض. ولا بد من النظر إلى الإبداع باعتباره وظيفة أو نشاط مثل الوظائف الأخرى، ويجب إدارة هذه الوظيفة ولكن بطرق مختلفة عن الوظائف الأخرى.



الفصل الرابع:
النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: النظريات المفسرة للتمكن الإداري

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظرية السلوكية

3- النظريات الإدارية الحديثة

ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع

1- نظرية التحليل النفسي

2- النظرية السلوكية

3- النظرية الجشطاطية

4- النظرية الانسانية

5- النظرية البيولوجية

6- النظرية الترابطية

خلاصة الفصل:

تمهيد:

تعددت الأطر والتصورات النظرية التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع باعتباره من الموضوعات الهامة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في مختلف التخصصات العلمية، خاصة وأن التمكين والإبداع يعدان من أهم العوامل التي تساهم في نجاح العمل داخل المنظمة. لكن أغلب النظريات تناولت هذا الموضوع تناولته وطرحته بصورة غير مباشرة، ومهما اختلفت التصورات والأطر النظرية التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع إلا أن مجملها تهدف إلى الوقوف على تفسير هذه الظاهرة، وأهم العوامل والأسباب التي تكون خلفها وتعكسها داخل المنظمات. لذلك فقد حاولنا من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة بعض التصورات والنظريات التي تناولت كلا من التمكين الإداري والإبداع.

أولاً: النظريات المفسرة للتمكين

1- النظريات الكلاسيكية:

1.1- نظرية الإدارة العلمية للعمل:

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً، وقد امتدت من (1890-1930)، قاد هذا التفكير الإداري فريدريك تاييلور ورواد آخرون أمثال: هنري غانت، وفرانك وزوجته ليليان جيلبرت.⁽¹⁾ وقد ركزت هذه النظرية على:⁽²⁾

"- كيفية تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي الحصول على جودة في المنتج بأقل التكاليف وأقل جهد ويزمن أقل وذلك من خلال تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل، الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل النتائج.

- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات وأداء المهام بالشكل المطلوب."

وللتعمق في محتوى نظرية الإدارة العلمية وعلاقتها بالتمكين، لابد من استعراض أهم ما نادى إليه رواد الإدارة العلمية:
أ- فريدريك تاييلور:

كان تاييلور مهندساً ميكانيكياً وعمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا، ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت فقد أصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية المعلنة للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، وهنا باشر العمل على تصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، وقد قام بدراسات وتجارب علمية مستفيضة لسنوات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت، وتصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد والفحم وغيرها. ونتيجة تلك الدراسات والتجارب توصل إلى أربع مبادئ في الإدارة العلمية وهي:

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.⁽³⁾

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص78.

(2) فائق أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص21.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص20.

لقد حاول تايلور وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم الإنتاج، وذلك بسبب حالة عدم تقييد العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالأعمال، وقد اقترح تايلور منهجه المشهور الطريقة المثلى في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل، أي تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها، وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وكان من بين مبادئ تايلور اختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة، وقوة العضلات، ومقاومة التعب. أما أسلوب التحفيز فيتم بزيادة الأجر للعامل الذي يعطي على معدل من الإنتاج، كما قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل توجيهه، في حين يتولى العمال انجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه.⁽¹⁾

فالتمكنين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان فريدريك تايلور يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الانسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلا قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب المتعاضم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن للتمكين أي حظ في هذه النظرية.⁽²⁾

ب- هنري غانت:

يعتبر هنري غانت من الذين عاصروا تايلور وانظموا إليه في تجاربه بشركة ميدفيل للحديد والصلب عام 1887. حيث قدم عدة إسهامات للإدارة ما زال بعضها يستخدم في الآلات منها خرائط غانت وهي "عبارة عن جدول يبين ويقيس نشاط العامل، إذ من خلاله تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم انجازه في الوقت المحدد. وفيما يلي أنواع الخرائط التي اقترحها غانت:⁽³⁾

- خريطة سجل الآلة: وهي تظهر الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع.
- خريطة سجل العامل: وهي تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا.
- خريطة التصميم: وتختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال وللآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهمية وبناء على الخطة الموسومة.
- خريطة مقدار العمل: وهي تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات، سواء أكان للمصنع كله أم لجزء منه.
- خريطة تقدم العمل: وهي تبين المقارنة بين ما تم عمله وما بين المطلوب عمله".

كما قام غانت بتقديم نظام خاص بالأجور والمكافآت يختلف عن نظام تايلور مستبدلا "الأجر مقابل الإنتاج" بنظام سمي "نظام أجر المهمة أو المكافأة"، وفحوى هذا النظام أن العامل الذي ينهي واجبه

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 80.

(2) ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 14.

(3) الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 43.

اليومي العملي يحصل على مكافأة، غير أن العامل الذي لا يستطيع إنهاء عمله يحصل فقط على الأجر دون مكافأة.⁽¹⁾

ج- فرانك وليليان جيلبرت:

لقد عمل فرانك وليليان جيلبرت معاً، وسعياً في تطوير الإدارة، وقد حاول فرانك اكتشاف أفضل الطرق التي تقلل من هدر وقت العامل، وتعبه وجهده، وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد. أما ليليان فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين علم الإدارة، وقد شددت على قاعدة استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته العلمية للإدارة.⁽²⁾

ففي سنة 1885 تاريخ التحاق جيلبرت بالعمل في حرفة البناء لاحظ أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل لآخر ومن آن لآخر مع نفس العامل وأن العمال غالباً ما لا يتبعون توصيات المشرفين وطرقهم التي يذكرونها لهم في العمل.

"ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، ولإيجاد الوسيلة الأفضل للأداء قام جيلبرت بتحليل وتنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل وللأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات والأدوات والمواد اللازمة للعمل. وقد كان لهذه الدراسة نتائج ايجابية على أداء العمال".⁽³⁾

2.1- نظرية الإدارة والإدارة البيروقراطية:

ومن أهمهم هنري فايول (1841-1925)، وماكس فيبر (1864-1920)، وشيستر برناد (1961-1996).

أ- هنري فايول:

يعد هنري فايول من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عملياً كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، وقد كان لأفكاره وما تركه من أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

ويرى فايول أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة. وقد اقترح فايول عدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أداءه القيادي وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير. حيث قدم 14 مبدأ سماها مبادئ التنظيم معتبراً إياها صالحة للتعميم على جميع المواقف الإدارية:⁽⁴⁾

"- تقسيم العمل والتخصص.

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 80.

(2) المرجع نفسه، ص 81.

(3) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 39.

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص.ص 63-64.

- السلطات والمسؤوليات تكون متوازنة ولا يجب الإخلال بهذا التوازن.
 - الانضباط والالتزام.
 - وحدة الأوامر أي وجود مدير يوجه النشاطات.
 - وحدة الهدف، أي أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
 - خضوع المصالح الفردية لمصلحة المؤسسة والعمل، أي الأولوية للمصلحة العامة.
 - ضرورة دفع أجور عادلة للعمال كل حسب الجهد الذي يبذله أو الخدمات التي يقدمها للمنظمة.
 - إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
 - التسلسل الرئاسي الذي يتم بموجبه ربط مستوى إداري بمستويات إدارية أعلى منه.
 - التمسك بالنظام كأساس يحكم العامل مع الناس.
 - عدالة الرؤساء في التعامل مع العاملين.
 - توفير الاستقرار الوظيفي من خلال لتخطيط للقوى العاملة.
 - تشجيع المبادرة، أي ضرورة تشجيع العمال على الابتكار.
 - تشجيع روح الفريق.
- ويرى فايول أنه لكي يتمكن العمال من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم بأفضل شكل ممكن، ينبغي أن تتوفر فيهم مجموعة من السمات الشخصية والإدارية، وهذه السمات هي:⁽¹⁾
- سمات جسمية كالصحة والقوة والنشاط.
 - سمات عقلية كالقدرة على الفهم والتعلم والحكمة والتكيف مع ظروف بيئة العمل.
 - سمات أخلاقية كالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإخلاص والثقة بالنفس.
 - أن يكون لديه إدراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة، أي أن يكون واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقة العامة وعلى دراية خاصة بكل ما يحيط بالمنظمة من ظروف وعلاقات عمل.
 - أن يكون ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لانجاز الأعمال.
- كما نادى فايول بضرورة تحمل المديرين المسؤولية النهائية والكاملة في اتخاذ القرارات وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا إلى مرؤوسيهم قدرًا كافيًا من السلطة تمكنهم من انجاز أعمالهم. أي أن المركزية عند فايول تعني تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة دور اللامركزية. وبالتالي فالمشكلة عند فايول ليست في إعطاء مجال للمرؤوسين في اتخاذ القرار وإنما في تحديد درجة هذا المجال (المركزية واللامركزية).

(1) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 59.

ب- ماكس فيبر:

والذي طور الإدارة البيروقراطية وشدد على حاجة الإدارة إلى هيكلية تسلسلية، تحكمها القواعد والأصول الإدارية وخطوط الصلاحيات والسلطة. وترتكز نظرية ماكس فيبر على مجموعة من المبادئ أهمها: (1)

"- تقسيم العمل والتخصص.

- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.

- إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.

- اللارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.

- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين."

وترجع أسباب فعالية التنظيم البيروقراطي أساسا إلى: (2)

"- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء القيام بالعمل البيروقراطي.

- التحديد الدقيق والواضح لعمل سلطة كل فرد.

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي.

- الإجراءات المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

- امتلاك الأفراد للكفاءات العالية التي تمكنهم من انجاز الأعمال بكفاءة عالية."

حيث يرى فيبر أن التنظيم ينقسم إلى عدة مستويات إدارية متخذا شكلا هرميا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على الأعمال وأنشطة المستويات الدنيا، كما توزع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس الشخص ذاته. وترتكز السلطة في المستويات العليا وتخضع المستويات الدنيا لها بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات وانجاز المهام وكذا الأعمال المطلوبة من هذه المستويات.

2- النظرية السلوكية:

انصب اهتمام منظري العلاقات الانسانية على العنصر البشري في المنظمة. وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية، فإن منظري العلاقات الانسانية كانوا من أكاديميين وعلماء اجتماع وعلماء النفس والسلوك. حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 66.

(2) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 67.

وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الانسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر في العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

ويعد أهم منظري العلاقات الانسانية: ماري باركر فوليت، التون مايو ورفقائه، أبراهام ماسلو، دوغلاس ماغريغور، كريس أرجيريس.

1.2- فوليت:

والتي لقبها "بيتر دروكر" بأمر الإدارة، وتعد من بين الرواد الذين وضعوا الإطار العام لنظريات الإدارة الكلاسيكية، إلا أنها انفردت عن الكلاسيكيين، حيث أنها أسهمت إلى حد كبير في إرساء بعض المفاهيم والتي ينظر إليها على أنها حديثة في وقتها الحاضر، مثل التعاون والانسجام. فقد أكدت على أهمية الحرية في التعبير والتعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معاً، وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.⁽¹⁾

كما ترى فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعة وإيجاد الانسجام بينها لكي يبلغ التنظيم أكفاً طاقته لدى انجاز عمل ما، لذا أعطت مبادئ أساسية تعنى كلها بمشكل التنسيق، والتي تتمثل في الاتصال المباشر مند بداية العمل، باعتباره علاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف وكعملية مستمرة.⁽²⁾

وكانت فوليت ترفض الفكرة التي مؤداها: على المدير إعطاء الأوامر فقط، بل يجب تدريبه مع الأفراد كفريق لانجاز الأهداف المشتركة.⁽³⁾ حيث تعتبر من أوائل الذين دعوا إلى ضرورة أن يبتعد الرؤساء عن نزعة إصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة، إذ يجب أن يكون الأمر صادراً عن مقتضيات الموقف ومتطلباته، أي أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه وجاءت على هذا الأساس بمفهومها المشهور قانون الموقف الذي ساهم في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، وتصنيف القيادة على أساس معيار السلطة إلى قيادة المركز والقيادة الشخصية والقيادة الوظيفية. يركز النوعين الأولين على الجانب الرسمي والجانب الشخصي، والثالث يجمع الجانبين وهو الأكثر نجاحاً.⁽⁴⁾

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 17.

(2) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 80.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 266.

(4) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2009، ص 59.

2.2- إلتون مايو:

لقد قاد إلتون مايو ورفقائه مجموعة من التجارب سميت دراسات هاوثورن، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى مصنع هاوثورن الكهربائي، المتواجد بالمنطقة الغربية لمدينة شيغاغو الأمريكية، والذي عمل به مايو. وقد أقيمت تجارب على العمال، كان الهدف منها كيفية الحصول على إنتاجية أفضل من قبل هؤلاء العمال، فانطلقت هذه التجارب على مبادئ الإدارة العلمية، وقد حاول فيها مايو ورفقائه إيجاد علاقة بين الحوافز المادية وبين إنتاجية العمال.⁽¹⁾

وقد أظهرت دراسة هاوثورن أثرها على إنتاجية العاملين صدفة، ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة أي التعاون والاهتمام بالانسان والعامل، هي من أهم المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية، بدلا من الظروف المادية. وقد سمي هذا الخطأ بأثر هاوثورن، وقد خلص مايو من خلال هذه التجارب إلى ما يلي:⁽²⁾

"- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط، بل يتعداه إلى النواحي المعنوية، التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معا.

- التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان وسط مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء.

- إن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية. وعليه فعلى الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين من خلال فرق العمل، أساسه الاتفاق والتعاون والانسجام، والاهتمام والهدف المشترك.

- إن إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية لديه، وهذا ما يؤثر عليه إيجابا، ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية."

وفلسفة حركة العلاقات الانسانية تعرف على أنها طريقة للتسيير تهتم بالعامل الانساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على انجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل. إن التركيز على تنمية العلاقات الانسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظرا لإلغاء الحواجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بأن الضغط يولد التوتر لدى العاملين، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل، ولا يمكن أن تتحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير. وقد حاولت هذه

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 91.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2004، ص.ص 38.37

المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والانسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية.⁽¹⁾

وقد كانت هناك علاقة بين ما جاء في النظرية السلوكية وما جاء به مفهوم التمكين، ويظهر ذلك في:⁽²⁾

"- لقد نادى فوليت إلى التعاون والانسجام بين المديرين والعاملين لتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، كما نادى إلى الحرية، كل هذا يعد من بين ما يدعو إليه مفهوم التمكين، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بالجانب الانساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان.

- أما بالنسبة إلى ما خلص إليه إلتون مايو، فهو يرى بضرورة النظر إلى أهمية الجانب الانساني بحيث يعد هذا الأخير الجانب الأكبر المؤدي للزيادة في الإنتاجية، وأن التركيز على الجانب الانساني يظهر من خلال ما أشار إليه مايو من تحفيز مادي ومعنوي، وتحفيز جماعي وتهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي بين أعضاء المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم الاكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة، وإنما على كيفية جعل الوظيفة أكثر تحفيزا. وكل ما توصل إليه مايو من استنتاجات تعد من متطلبات التمكين.

- بروز بعض المفاهيم التي لها علاقة بمفهوم التمكين، كمجموعات العمل، تهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي، التحفيز المعنوي، الحرية والدافعية."

فقط تجدر الإشارة هنا إلى أن منظري العلاقات الانسانية بالرغم من تعرضهم للعنصر البشري إلا أن ذلك كان يهدف للزيادة في الإنتاجية وليس بهدف تلبية رغبات العامل، وتنمية أو كسب ولاءه وانتماؤه.

3.2- إبراهيم ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي، صاحب نظرية الحاجات والتي تسمى أيضا بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية، بمعنى أن الانسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجيا من أدنى الحاجات مثل: الحاجات الفيزيولوجية إلى أعلى الحاجات كالتقدير وتأكيد الذات. باعتبار هذه الأخيرة من الأمور التي تؤثر على سلوك الانسان، وأن من شأن إشباع هذه الحاجات يولد الثقة بالنفس والثقة بالآخرين. ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:⁽³⁾

"- حاجات احترام الذات: وهي حاجات معنوية، حيث أن التنازل عنها ينقص من قيمة الانسان ويهز من ثقته بنفسه، وأن الحاجة إلى احترام الذات تظهر من خلال قدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطاته، وحرية في الاختيار وعدم الشعور بالذنب، كل هذه الحاجات تؤدي إلى تعزيز ثقة المرء بنفسه والاعتزاز بها، والافتخار والافتخار بسلوكه الذاتي. فإذا وصل العامل إلى إشباع هذه الحاجات فقد حقق جزءا كبيرا

(1) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.ص 128.129

(2) حنان رزق الله، مرجع سابق، ص39.

(3) صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق، ص46.

من مفهوم التمكين بمعنى آخر يستطيع هذا العامل ممارسة التمكين على عكس العامل الذي لم يرتقي إلى هذه الحاجات.

- **حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي:** على خلاف احترام الذات الذي ينظر إليها المرء من خلال تقويمه الشخصي، فإن حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه، وتلبية هذه الحاجة عند العامل يشعه بالاعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة بين أعضاء المنظمة، وحتى بين أعضاء الفريق.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها، من خلال انجازات يعترف بها الآخرون. وبالتالي يثبت وجوده بين أفراد المجتمع، فإن كان عاملاً فإنه يثبت وجوده بين أعضاء الفريق، وبالتالي تعزيز ثقتهم به.

وعلى هذا الأساس فإنه عندما يتحقق لدى العاملين مختلف هذه الحاجات، فلا شك أن المنظمة تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر، لأن تحقيق هذه الحاجات تعد من الأمور المهمة التي يجب توافرها في مفهوم التمكين. كما أن التمكين يتطلب أن يتوفر لدى العامل أرقى الحاجات التي يرغب أن يصل إليها الإنسان الطبيعي، بعد أن توفرت له العديد من الحاجات الفيزيولوجية، كالأمان، والحاجات الاجتماعية... الخ

4.2- دوغلاس ماغريغور:

تأثر ماغريغور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الانسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه الوجه الانساني من المشروع. وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة، واقترحت الجمع بين نموذجي التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجان سيزولان مع الوقت، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي. عرف بها ماغريغور وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل، فنظرية X تنظر إلى العامل على أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات، وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية ويقترح بدلها نظرية Y التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحاته، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف، وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الانسانية، كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية، وأن الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

(1) إحسان دهب جلاب، كاظم ظاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

ما يميز بين النظريتين X و Y لماغريغور أن النظرية X جاءت متناقضة تماما لما جاء به مفهوم التمكين، حيث أن المديرين حسب النظرية X يتصرفون بطريقة توجيهية، ويصدرون الأوامر لمروسيهم بأسلوب رقابي دون أن يتركوا لهم، ولو فسحة قليلة من المبادرة والاجتهاد لانجاز العمل، وهذا النوع من المديرين يخلق موظفين سلبيين وإتكاليين لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. ومنه يمكن القول أن النظرية X جاءت متوافقة لما دعت إليه النظرية الكلاسيكية، وما ينطبق على علاقة التمكين بهذه النظرية ينطبق على النظرية X، أما النظرية Y جاءت متوافقة بل ومدعمة لمفهوم التمكين، بحيث يرى أصحاب هذه النظرية أن المديرين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعا أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل.⁽¹⁾

5.2- كريس أرجيرس:

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها نظرية الاندماج أو الانصهار لأرجيرس هي "أن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع أهداف الأفراد في هذا التجمع، إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، وإذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك أنه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج أو الانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد لا يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين، فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه وأهداف العاملين فيه عن طريق إشباع حاجاتهم."⁽²⁾

كما تجدر الإشارة إلى أن ما قام به أرجيرس من جهود في نقد النظريات التقليدية هو في حد ذاته تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية مؤكدا أنها والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الانسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، فبخصوص انتقاده لنظرية الإدارة العلمية. يرى أرجيرس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومفيد بطريقة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. كما ينتقد مبادئ النظرية البيروقراطية التي نادى بها ماكس فيبر، وهو يرى أن هذه البيروقراطية لا تخلق سوى انسان اعتمادي وسلبي، بحيث يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو البيئة التي يعمل

(1) حنان رزق الله، مرجع سابق، ص41.

(2) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص91.

بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة المطلقة على مختلف المستويات الإدارية بشكل مركزي.⁽¹⁾

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذا لا يرى أرجيرس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

أما وجهة نظر كريس أرجيرس أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أساليب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.⁽²⁾

3- النظريات الإدارية الحديثة:

1.3- نظرية النظم:

النظام هو "عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة."⁽³⁾

وتعتبر نظرية النظم التي أتى بها كل من Humanes و Sillar من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة، والأهداف المشتركة، والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق وأهمية تمكين فريق العمل.

وقد ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح يهتم بالأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، مما يتطلب تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك، من خلال الفريق المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة والتميز بالمبادرة والإبداع والتطور. إذ أن أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية، وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص24.

(2) محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص38.

(3) ملحم يحي سليم، المرجع نفسه، ص25.

يلاحظ أن نظرية النظم نادى بعدة دعائم ركز عليها التمكين، منها ضرورة تسليح فريق العمل بالمعرفة والمبادرة والتطور، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون والعمل المشترك إضافة إلى متطلب آخر لا يقل أهمية وهو الاستقلالية في العمل.⁽¹⁾

2.3- النظرية الموقفية (الظرفية):

يعد كل من Fermont Kas و James Rosenzweig مؤسسي النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه الشركة. وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني، قبل البدء بأي عمل ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.⁽²⁾

إن هذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو أي نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب المنظمة أو ظرف شمن الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديد لمجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم مواءمتها للظروف أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.⁽³⁾

وقد تميزت النظرية الموقفية بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:⁽⁴⁾

"- المنظمة كيان عضوي تتكون من مجموعة عناصر قد تكون مترابطة تؤثر كل منها في الآخر في علاقات تعاونية وأخرى تعاضدية تعيق حركة بعضها البعض، كما أن معالجة العلاقات بين هذه العناصر لا يشمل بالضرورة توافق فيما بينها.

- بناء نظرية وسيطة تقوم على أساس إيجاد وتحديد الظروف الملائمة والأنسب قصد الاستفادة منها.

- الجمع بين المعيارية وهذا باستخدام نماذج معيارية ونتائج مشتقة من واقع الدراسة الميدانية مما يساعد على سد الثغرة بين النظرية والتطبيق.

- الجمع بين العلاقات الخطية وغير الخطية.

(1) حنان رزق الله، مرجع سابق، ص.ص 44.43.

(2) أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص.12.

(3) ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص.28.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نماذج ونظريات وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.123.

- التركيز على المنفعة الشاملة، فمحور التحليل يركز في ظل هذا المحور على المشاركة في عملية صنع القرار عن طريق دراسة الأبعاد المختلفة لكل قرار.

- التركيز على دور متغيرات الموقف حيث لا يوجد تنظيم أمثل ولا أساليب وتصرفات إدارية محددة. " وبهذا فالتطبيق الصحيح لنظرية المواقف والذي يؤدي إلى نمط الإدارة الفعال يتطلب دراسة الموقف والظروف المحيطة من طرف المدير ثم استخدام الأساليب الملائمة التي تتماشى والموقف.
3.3- نظرية Z:

لعالم الإدارة الياباني أرشي، حيث حققت نجاحات باهرة داخل اليابان. إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة.⁽¹⁾

وكان من أهم سلبياتها أنها لم تحقق نفس النجاحات خارج حدود اليابان، مما أظهر الحاجة إلى وجود نظرية أخرى مستنبطة من النظرية اليابانية تطبق خارج اليابان.
إن نجاح النظرية اليابانية داخل المنظمات اليابانية يرجع إلى خصائص هذه الأخيرة المتمثلة في:⁽²⁾

"- **العمل الجماعي والتعاوني:** تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين، وذلك باستخدام أسلوب جماعات العمل، فكل فرد في المنظمة لا بد أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة لا أكثر، وتسعى جماعات العمل بوجه عام إلى المساهمة في تطوير العمل وحل مشكلاته جماعيا ورفع إنتاجية المنظمة وعادة يكون لكل جماعة مهمة معينة تقوم بانجازها، وميزة هذه الجماعات أنها تخلق جو الألفة والتعاون والثقة بين العاملين، وإيجاد دافعية ايجابية نحو العمل، وتحقيق رقابة ذاتية وهي أقوى من الرقابة الرسمية.

- **اتخاذ القرارات:** تقوم المنظمة اليابانية بعملية اتخاذ القرارات في المنظمة على أساس المشاركة الجماعية وفق أسلوب Ringi في اتخاذ القرارات بمعنى تدور وثيقة أو موضوع القرار من مدير لآخر، ليبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية يكون من قبل جميع المديرين في مجال العلاقة. وأن فائدة الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات هو شعور المديرين في مجال العلاقة، وأن فائدة الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات هو شعور المديرين وخاصة الجدد، بأن العمل الإداري في المنظمة يمارس فعلا فلسفة التعاون والعمل الجماعي.

(1) خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007، ص13.

(2) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص.ص 100.99

- **المسؤولية الجماعية:** وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فالمسؤولية هنا جماعية تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع، فإن قصر شخص ما نجد أن الآخرين يهبون لمساعدته وتقديم العون له.

- **المشرف المباشر:** إن المنظمة اليابانية تعطي أهمية كبيرة ودورا بارزا للمشرف المباشر، فمن خلال احتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في وضع أفضل من غيره، في بث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم. وانطلاقا من ذلك فالمنظمة اليابانية تقوم باختيار المشرفين المباشرين بشكل جيد، بحيث تتوفر فيهم الخبرة والمهارة لتحقيق ذلك وتدريبهم وإعطائهم الحرية في تشكيل فريق العمل المتجانس بعيدا عن البيروقراطية السلبية.

- **الإنتاجية:** تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الفردي فالجميع عليه أن يعمل بجد ونشاط لرفع الإنتاجية ليعود النفع على الجميع، وهذا ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق عنصر التعاون والتنسيق في العمل الأتانية لعدم وجود التنافس.

- **الأدوات الكمية والتقنية:** لا يسمح أسلوب الإدارة الياباني للجانب التقني وللأدوات الكمية أن تحل محل الفكر والذكاء الانساني وتسيطر أو تهيمن عليه، وبالتالي تبقى الأدوات الكمية مجرد أدوات مساعدة في اتخاذ القرارات للمديرين.

ويؤكد وليام أرتشي أنه إذا قامت الإدارة بتبني هذه النظرية فإن العاملين سيشعرون بدرجة كبيرة من الانتماء إلى المنظمة، كما أن الإنتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان مستويات أعلى وهذا راجع إلى شعور وإحساس العاملين أو الموظفين في المنظمة بالفخر والاعتزاز في عملهم، وسيكون هناك تراجع في معدل دوران العمالة والغياب، ولقد كان لهذه النظرية صدى كبير في المنظمات خاصة الأمريكية، حيث قامت بدراسة أبعادها واستخداماتها في فلسفتها الإدارية.⁽¹⁾

مما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدرجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية.

ثانيا: النظريات المفسرة للإبداع

1- نظرية التحليل النفسي:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم السيكولوجي فرويد الذي نظر إلى الإبداع "باعتباره نوعا من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق، لهذا فإن المبدع في رأي فرويد هو انسان محبط في الواقع لأنه يريد الثروة والقوة والشرف ولكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء وإشباعها، لهذا فهو يلجأ إلى الإعلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع."⁽²⁾

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نماذج ونظريات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 129.

(2) سمية مباركي: دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 79.

وقد أتت نظرية فرويد بما تحدث عنه أفلاطون لكن بتسمية أخرى، "فقد فسر فرويد الإبداع على أساس نفسي بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة وسمى الحالة التي يتهيأ فيها الفرد باسم اللاشعور الذي سماه أفلاطون بالإلهام، ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقص في اللاشعور خلال الصراع الدائر بين الأنا والأنا الأعلى".⁽¹⁾

"وهنا يقوم الانسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعات ذات قيمة مقبولة ويكيف الدوافع التي تؤدي إلى غير ذلك، ويميل علماء النفس المعاصرون إلى التأكيد أن العملية الإبداعية الإدارية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد".⁽²⁾

فالمؤيدون المعاصرون لهذا الاتجاه "قد أيدوا استبدال مفهوم اللاوعي (اللاشعور) بمفهوم ما قبل الوعي أو (ما قبل الشعور) ويحتل هذا المفهوم مكان الصدارة لدى كوبيه الذي يؤكد على أن العملية الإبداعية هي نتاج نشاط ما قبل الوعي، حيث يعمل اللاوعي على الحث والتحريض، بينما يقوم الوعي بالتحليل والتقييم والنقد، وهو لا ينفي دور الوعي في المرحلة النهائية للنتاجات الإبداعية، غير أنه يرى أن هواجس ما قبل الوعي هي التي تكثف التجارب وتكون أكثر مرونة، وتتعاقد بسرعة أكبر مما هي عليه في الوعي. يشير كوبيه إلى أن عمليات اللاوعي تمنح ما قبل الوعي صلابة وتكويناً، وتكتفه بدرجة أكبر مما يفعل الوعي، عبر الارتباط العميق مع الصراعات وتضارب الدوافع، وهذا يعني أن الإبداع يفترض حرية مؤقتة ليس فقط لما قبل الوعي (ما قبل الشعور)، والعمليات اللاواعية (اللاشعورية) بل أيضاً للعمليات الواعية (الشعورية) وهذه النقطة تشكل خطوة متقدمة بالقياس إلى نظرية فرويد".⁽³⁾

كما يذهب أنصار نظرية التحليل النفسي إلى القول أن "شهرة الفرد وظهور نبوغه يتوقف على مبلغ ما في نفسه من عنف وصراع بين الدوافع الحيوية حسب علاقة الطفل بأبائه وإخوته ومركزه في الأسرة وكونه موضع الرضا وموضع السخط وكونه مدللاً أو محروماً".⁽⁴⁾

هذا وقد انتقدت هذه النظرية بسبب أن معظم دراسات فرويد التي استخدمها كمفاهيم للإبداع أجريت على أشخاص غير أسوياء أو شواذ مما يصعب تعميم نتائج الشواذ على الأسوياء. كما يعاب عن هذه النظرية أنه لا يمكن تفسير الإبداع فقط على أنه مجموعة من الدوافع اللاشعورية التي تم كبتها ليتم الإعلاء والتسامي بها لتدفع الفرد إلى الإبداع.

(1) أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سابق، ص 41.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 76.

(3) سهير ممدوح التل: الإبداع، دار الفكر، عمان، ط 1، 2013، ص 33.

(4) فاطمة محمود الزيات: علم النفس الإبداعي، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 43.

2- النظرية السلوكية:

يفترض العلماء السلوكيون أن النشاط أو السلوك الانساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي الإداري.

وقد حاول أنصار هذه النظرية دراسة ظاهرة الإبداع من حيث أنها ظاهرة تتم عبر تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات مع تقديم تعزيز وتحديد نوعه لتعزيز السلوك. "ويرى كروبي أن النشاط أو السلوك الانساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، وأما واطسون فيرى أن التفكير الإبداعي هو تفكير غير معتاد يحدث عندما يندمج الفرد في حل مشكلة معينة جديدة، ويكون هناك في البداية عدد من محاولات التعلم وفيه يصل الفرد إلى خلق تكوين جديد كالقسيمة أو اللوحة الفنية أو الفرض العلمي ويتم الوصول إلى الاستجابة الإبداعية عن طريق تناول الكلمات والتعبير عنها حتى نصل إلى نمط جديد منها وعناصر الخلق الجديدة كلها قديمة وما يحدث هو تركيبها في أنماط جديدة نتيجة للتعبير المستمر في أنماط المنبه."⁽¹⁾

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك نظريات مختلفة ظهرت في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره، ومن هذه النظريات:⁽²⁾

"- **نظرية الارتباطات:** انسجاما مع النظرية الارتباطية التي مثلها ميدنيك، ظهر أيضا ضمن إطار السلوكية مفهوم الاشتراط الوسيط أو الإجرائي، الذي يرى أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة من خلال الارتباطات، التي تتشكل من نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك، عبر تكوين الارتباط أو العلاقة بين المثير والاستجابة، ويتم ذلك عن طريق تعزيز الاستجابات المرغوب بها، واستبعاد تلك غير المرغوبة؛ أي أن الطفل -حسب ذلك- لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو تجاهل الأداءات المبدعة لديه.

- **نظرية العمليات الوسيطة:** ومن ممثليها أوزكود، ويعتقد مؤيدو هذه النظرية أن هناك جملة من العناصر المختلفة التي تتوسط ما بين المثير والاستجابة، ويؤكد كروبي في هذا السياق أن محاولة دراسة الإبداع على أساس "المثير-الاستجابة" تجاهلت الفرد كعنصر هام، مما جعلها تظهر بشكل سلبي، وهي بهذا لم تجد القبول والدعم الكافيين من الآخرين، ولهذا ظهرت نظرية العمليات الوسيطة لتلافي سلبيات تفسير الإبداع على أساس نظرية الارتباطات القائمة على أساس المثير-الاستجابة فقط."

3- النظرية الجشطاطية:

جاءت محاولة إعداد نظرية في الإبداع على يد أحد ممثلي الاتجاه الجشطاطي وهو فارتيمر، والذي يرى أن الدراسة والبحث عن الحلول لأي مشكلة إدارية يعتمد على التعامل مع الكل، وتكون دراسة

(1) ممدوح عبد المنعم الكنانى: **سيكولوجية الإبداع وأساليب تـمـيـته**، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص.ص 54.55.

(2) سهير ممدوح التل، مرجع سابق، ص32.

الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل للكل، مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الابتكارية ليست نتاج عملية مرتبة ومتسلسلة، لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الكلي، ولا تستطيع توقع هذه اللحظة.

"ويميز فارثيمر بين نوعين من الحلول:

- الحلول القائمة على أساس العمل.

- الحلول الإبداعية التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة.

ويؤكد فارثيمر على أهمية وقيمة الحلول الإبداعية لأن الفكرة التي تتضمن الحل بشكل جديد ومبدع هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس العميق، لا على أساس من التفسير المنطقي.⁽¹⁾ ترى المدرسة الجشطالتيّة بأن الإبداع "هو إعادة دمج المعارف والأفكار بشكل جديد، وتعتمد هذه النظرية في تفسير العملية الإبداعية على مفهوم يحاول فيه الفرد إكمال الصورة الناقصة في الشيء، أو غلق المدركات المفتوحة، حيث يرى فرتهيمر الإبداع بأنه نشاط تنتج عنه فكرة جديدة أو هو استبصار كامل التكوين يأتي للفرد في ومضة، فالمفهوم الأساسي لديه هو مفهوم الاستبصار وهو ليس قوة سحرية لخلق الحلول، فالموقف يجبر الكائن إلى أن يتصرف بطريقة معينة، بالرغم من أنه لا يمتلك الأدوات الخاصة بهذا النشاط مسبقاً ويتم من خلال عمليات التنظيم وإعادة التنظيم الإدراكي وفي سلسلة من المواقف المترابطة".⁽²⁾

ويشير هيجان بأن "الإبداع من وجهة نظر الجشطالت مرتبط بالتأمل العميق وبالتالي فالإبداع هو نتاج للتفاعل الخصب ما بين خيال الفرد الذي يظهر في تأمله للأشياء من حوله وتلقائية التي هي أقرب إلى المعرفة الحدسية من جهة والعمليات العقلية كالإدراك والتجريد والاستدلال والتحليل والتركيب التي تمثل المعرفة العقلية من جهة أخرى. هذا التفاعل فيما بين هذين النوعين من المعرفة ينجم عنه عمليات الإبداع التي تؤدي إلى الحلول والأفكار والتصورات والأشكال والنظريات أو الخدمات والمنتجات التي تكون فريدة وجديدة".⁽³⁾

كما يرى ليفين "أن التفكير الإبداعي أنه ينبع من الاستجابة إلى القوى التي يتألف منها المجال الذي يعيش فيه الفرد، لذلك فالمجال السلوكي هو ذلك الحيز الذي يتعلق مباشرة بالذات وما حولها من موضوعات تثير فيه نوعاً من الدوافع فتتسأ التوترات التي تبقى مستمرة إلى أن تنتهي بأعمال أو إشباع هذه التوترات".⁽⁴⁾

(1) سهير ممدوح التل، مرجع سابق، ص 31.

(2) ليث محمد عياش: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء، عمان، 2009، ص 98.

(3) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 75.

(4) ليث محمد عياش، مرجع سابق، ص 98.

لكن ما يعاب على الطرح الجشطالتي أن الحدس الذي اعتمدوا عليه في تفسيرهم للإبداع لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع، فالحدس هو الإشارة التي تسبق الحل؛ أي أن الإبداع يتم بعد تفسيره في ضوء لحظة استبصار وتفكير ودراسة متأنية للمشكلة المراد حلها، وهذا غير كاف. كما لا يمكن تفسير الإبداع وفقاً للحظة الهام فجائية لا علاقة لها ببيئته أو تجاربه أو معرفته السابقة.

4- النظرية الانسانية:

ويمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء مثل فروم، روجرز، ماسلو وآخرون، إذ يركز مؤيدو هذا الاتجاه على الطبيعة الانسانية التي تنطوي على حاجات خاصة تتعلق في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل.

وتتطلق مفاهيم النظرية الانسانية للقدرات الإبداعية من خلال التأكيد على "أن الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وأن الاختلافات بينهم هي اختلافات في الدرجة وليس في النوع، وكذلك فإن تحقيق هذه القدرات لدى الفرد يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشه."⁽¹⁾

ويؤكد هذا الاتجاه بشكل عام "على أهمية احترام الانسان المبدع واعتباره في قمة القيم، ولعل أحد المفاهيم الأساسية لعلم النفس الانساني في مجال الإبداع هو التحقيق الذاتي الذي يعني الشحنة أو الطاقة المتدفقة نحو الإبداع التي يمتلكها كل انسان. ويشتق الدافع الإبداعي وفق ما يراه مؤيدو هذا الاتجاه من الصحة السليمة والجوهرية للانسان."⁽²⁾

وقد ركز ماسلو في نظريته الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات، وبعد دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية تخطى عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وعد الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية."⁽³⁾

كما أشار ماسلو إلى "أن حاجات الانسان تحدث في تسلسل معروف ومتنوع، فتبدأ بالحاجات الفسيولوجية فحاجة الأمن ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات التقدير ثم حاجات تحقيق الذات، وفي اعتقاد ماسلو فإن دافع تحقيق الذات هو الأكثر ارتباطاً بالإبداع، لأنه يجعل المرء يطمح إلى عمل ما يود أن ينسب إليه، ومن ثم يعيش في حالة من الحماسة والتوجه نحو أهداف معينة."⁽⁴⁾

(1) ليث محمد عياش، مرجع سابق، ص 105.

(2) سهير ممدوح التل، مرجع سابق، ص 36.

(3) أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سابق، ص 43.

(4) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 76.

وقد عرف ماسلو تحقيق الذات باعتباره "الاستفادة الكاملة والاستغلال التام لكل المواهب والقدرات والإمكانات الموجودة لدى الفرد." (1)

وتجدر الإشارة إلى أن تفسير ماسلو للإبداع يعتبر نوعاً من المزج بين أفكار مدرسة الجشطالت من ناحية وأفكار نظرية التحليل النفسي من ناحية أخرى.

ويختلف الاتجاه الانساني مع الاتجاه التحليلي في القضايا التالية: (2)

"- يرى فرويد أن مصدر الدافع الإبداعي هو الصراع أو هو عامل نفسي-مرضي، أما الاتجاه الانساني فيرى أن مصدر الدافع الإبداعي يكمن في الصحة الانسانية السليمة.

- يرفض الاتجاه الانساني ما جاء به المفهوم الفرويدي حول طبيعة الانسان المنصادة للمجتمع الشخصية السيكوباتية القائمة على فكرة التناظر بين الشخص والمجتمع.

- يعزو الاتجاه الانساني أسباب المظاهر العدوانية والتدميرية في الشخصية السيكوباتية إلى تأثيرات الوسط البيئي الخارجي، وهذه النظرة نوع من التحقيق لمفهوم روسو الذي يرى أن الانسان مائل إلى الخير بطبيعته، والمجتمع والظروف المحيطة هي التي تجعله سيئاً أو شريراً.

- ويرى مؤيدو علم النفس الانساني أن الرغبة في تحقيق الذات تعتبر خاصية جوهرية ومكوناً أساسياً من مكونات الطبيعة الانسانية، فهي ليست نتاجاً لحياة الانسان في ظروف اجتماعية محددة، كما يرون أن الجانب الاجتماعي أو السيكولوجي متضمن وموجود في الطبيعة الانسانية نفسها، ويظهر بشكل واضح في أنثروبولوجية الخصائص الاجتماعية للانسان."

5- النظرية البيولوجية:

تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع. وتتركز هذه النظرية على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع. وتؤكد هذه النظرية على أن هناك طاقة غير محدودة في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد.

ويشير بعض الباحثين إلى "أن الدماغ مقسم إلى نصفين كرويين، وأن كل نصف يؤدي وظائف مميزة، ويرون بأن الإبداع هو وظيفة النصف الأيمن من الدماغ، غير أن هذا الرأي لم يسلم من الانتقاد، فلقد ذكر أبستن أن القول بأن المخ ينقسم إلى نصفين كرويين وأن النصف الأيمن من المخ يسيطر على الإبداع إنما هو خرافة ذلك أنه لا يوجد نصفان كرويان أصلاً وإنما هو عبارة عن كتلة واحدة تقوم بعدة وظائف من بينها الإبداع." (3)

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 76.

(2) سهير ممدوح النل، مرجع سابق، ص 36.

(3) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع نفسه، ص 74.

ويشير الهيجان إلى "أن لدى الفرد طاقة غير محدودة في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة كما أن بإمكان أي فرد أن يطور عددا من المجالات التي يعتقد بأنه ضعيف فيها، فالإبداع ليس مقصورا على فئات معينة بل هو عام وإن كانت هناك فروق فردية في درجة ظهور هذا الإبداع".⁽¹⁾

6- النظرية الترابطية:

تطورت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بمجموعة من الدراسات التجريبية. ومن أبرز مؤيدي هذه النظرية مالزمان وميدنيك اللذان يعتبران الإبداع "تنظيما للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقترضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما وبقدر ما تكون العناصر الجديدة المتضمنة في التراكيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر، بقدر ما يكون الحل أكثر إبداع لأنه قائم على الإحساس العميق بحيثيات التراكيب، والقدرة على رؤية العلاقات المتباعدة بشكل مختلف عبر تقريبها وإيجاد الانسجام بينها. ففي الحالات العادية تكون العلاقات الارتباطية بين عناصر الموقف واضحة ومحددة، أما في الحالات الغامضة والمستعصية العكس".⁽²⁾

ووفقا لهذه النظرية "فدور المبدع يقتضي سبر الأغوار، ورؤية تفاصيل التفاصيل بحثا واستنتاجا لروابط وارتباطات غير واضحة، وربطها وصياغتها ضمن حلول جديدة واستثنائية، وهناك بعض المسلمات بأن العملية الترابطية وخصوصا الترابطات غير المتشابهة تلعب دورا في العملية الإبداعية، وبالرغم من ذلك لم تلق هذه النظرية القبول الكافي، ولم يتم اعتماد تفسير الإبداع القائم على أساس فكرة إيجاد الترابطات".⁽³⁾

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 75.

(2) سهير ممدوح النل، مرجع سابق، ص 30.

(3) المرجع نفسه، ص 30.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن النظريات التي تناولت التمكين الإداري قد حاولت إعطاء تفسير لتأثير التمكين على مختلف العمليات الإدارية، حيث أفلحت في كثير من الجوانب إلا أنها أغفلت جوانب أخرى خاصة نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الآلة وأهملت العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإدارية. في حين أن نظريات الإبداع فقد توصلت إلى أن الإبداع يعد موقف شخصي يبرز تميز الموظف في أداء مهامه.

والنظريات السابقة الذكر أعطت لكل من التمكين الإداري والإبداع تفسيراً يقود في كثير من الأحيان إلى تقاطعها مع بعضهما البعض مما يشكل علاقة بينهما رغم غياب النظريات التي تناولت التمكين الإداري والإبداع بصورة مباشرة.



الفصل الخامس:
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل:

تمهيد:

بعد انجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال جمع المعلومات والحقائق النظرية عن الظاهرة المدروسة من مراجع ومصادر مختلفة، اتجهنا إلى الجانب الميداني محاولة منا ربط الظاهرة المدروسة وكل ما هو نظري بالواقع. والأكد أن هذا لا يتحقق إلا ببناء منهجي دقيق، إذ تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بالموضوع. وعليه سنحاول في هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة تحديد ما يلي: مجالات الدراسة والتي تضم المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات التي حددتها طبيعة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أساليب التحليل المعتمدة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

وهو المجال الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية. وتتحدد حدود هذه الدراسة التي بعنوان التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، في إحدى المؤسسات الخدماتية العمومية الجزائرية والمتمثلة في بلدية زيامة منصورية بولاية جيجل.

1.1- تعريف بلدية زيامة منصورية:

تقع بلدية زيامة منصورية أقصى غرب ولاية جيجل على بعد 42 كم وتعد إحدى الدوائر التابعة لولاية جيجل، تتربع على مساحة تقدر بـ 102.31 كم، ويحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب بلدية إراقن سويسية، ومن الشرق بلدية سلمى بن زيادة وبلدية العوانة، ومن الغرب بلدية ملبو ولاية بجاية.

وتعتبر بلدية زيامة منصورية من أقدم البلديات التابعة لولاية جيجل، حيث تعتبر خلية أساسية في التنظيم الإداري المحلي الجزائري كونها تشكل قاعدة المجتمع، وقد حظيت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والداستير التي بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية، حيث يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراع العام.

كما تعتبر البلدية أقرب الهيئات الرسمية إلى المواطن فهي جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية. وتشتمل بلدية زيامة منصورية كهيئة إدارية على مجموعة من المصالح المتنوعة والتي تسهر في القيام بمختلف المهام والوظائف المخولة لها، والموضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدرج في قائمة الملاحق، نذكرها كالتالي:

أ- **الأمانة العامة:** تعتبر الأمانة العامة الخلية الأساسية للبلدية، تتم عن طريقها كل التعاملات اليومية بين البلدية والمواطن، يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها، كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها وهي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر والوارد. وتتفرع الأمانة العامة على عدة مكاتب منها:

* **مكتب الوثائق والأرشيف:** يتكفل بالعمليات التالية:

- حفظ أرشيف البلدية، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه.

- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

* **مكتب الإحصائيات والتنشيط الاقتصادي:** يقوم بـ:

- تنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

- إعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات والتنشيط الاقتصادي.

ب- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تقوم هذه المصلحة بإحصاء كل المرافق التابعة للبلدية من مطاعم وجمعيات، كما تتكفل بتسجيل المواليد الجديد والتصريح بالوفيات وإتمام عقود الزواج وبندرج تحت هذه المصلحة ما يلي:

* مكتب الحالة المدنية: ويتولى المهام التالية:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد، الزواج، الوفيات شهريا.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.
- استخراج الوثائق.

* مكتب الانتخابات: يتولى القيام بما يلي:

- إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين.
- ضبط القائمة الانتخابية للبلدية ومتابعة حركة المواطنين على مدار السنة (تسجيل، شطب، تبديل، ...)
- تحضير العمليات الانتخابية.
- ضمان أمانة اللجنة الانتخابية للبلدية.
- حرك السكان.

* مكتب التنظيم: إن مكتب التنظيم هو أيضا يتكفل بالقيام بمجموعة من الوظائف المختلفة كما يلي:

- القيام بالإحصائيات المتعلقة بالخدمة الوطنية.
- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.
- إعداد وإحصاء كل أصناف التجارة والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية.
- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية.
- متابعة كل تنقلات الأشخاص (جواز سفر، الإقامة ...).
- التكفل بالتنظيم العام (ملخص الصيد).
- ضبط وإحصاء الجمعيات.

* مكتب المنازعات: ويتولى ما يلي:

- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات.
- متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرف فيها.
- تحرير والرد على العرائض أمام المحاكم المختصة.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.
- إصدار مدونة خاصة بالعقود الإدارية البلدية في نهاية كل سنة.

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: تهتم هذه المصلحة بكل ما هو اجتماعي من الأشخاص المسنين وذوي الحقوق، كما تشرف البلدية من خلال هذه المصالح على النشاطات الثقافية مثل الرياضة... الخ، ويندرج تحت هذه المصلحة مكتبين هما:

* مكتب الشؤون الاجتماعية: أهم الوظائف التي تقوم بها ما يلي:

- إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، ذو العاهات...).
- ضبط بطاقة المجاهدين ومتابعة تحركاتهم.
- ضبط بطاقات أرامل الشهداء وذوي الحقوق وإعداد وتقديم الشهادات المتعلقة بكل فئة.
- ضبط قائمة المحتاجين وأصحاب الدخل الضعيف.
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
- إعداد شهادة الكفالة والحضانة، شهادة الانفصال عن الوالدين.

* مكتب الثقافة والرياضة: ويتولى ما يلي:

- سير المؤسسات التعينية ومسك الإحصائيات المتعلقة بها.
- التنسيق مع الرابطات الرياضية.
- تسيير القاعات الأخرى (السينما، المسرح، الفنون الجميلة، المتاحف...).
- تسيير الاحتفالات لمختلف الأعياد.

د- مصلحة التعمير والبناء: تهتم هذه المصلحة بعدة خدمات كإعداد وتنفيذ وسائل التعمير رخص البناء والهدم، مراجعة البناءات اللاشعرية، إبرام الصفقات وتنظيم المناقصات. وتنقرع هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب هي:

* مكتب التعمير والبناء: ويتولى كل المهام المتعلقة بالتعمير والبناء:

- إعداد وتنفيذ وسائل التعمير، إعداد رخص البناء، الهدم... الخ.
- متابعة تنفيذ المشاريع.
- متابعة البناءات اللاشعرية.

* مكتب الدراسات والمتابعة: ويتولى المهام التالية:

- إعداد الدراسات التقنية المتعلقة بكل المشاريع.
- إعداد البطاقات التقنية للمشاريع وتقييمها.
- متابعة معطيات الانجاز.
- تأشيرة كشوفات الدفع المتعلقة بمختلف المشاريع.
- دراسة وتقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية.

* مكتب الصفقات العمومية: ويتولى المهام التالية:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.

- تنظيم المناقصات والمزايدات.
 - إعداد الحوالات المالية لجميع المشاريع.
 - ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وكذلك لجنة الصفقات.
 - هـ - مصلحة الصيانة والتعمير: وتتوفر على مكتبين:
 - * مكتب النظافة والتطهير: ويتولى ما يلي:
 - السهر على شبكة تصريف المياه القدرة وتطهيرها ومتابعة وإصلاح قنوات صرف المياه.
 - جمع كل الوثائق ومخططات المتعلقة بشبكة التطهير على مستوى إقليم البلدية.
 - تسليم كل الوثائق التقنية المتعلقة بعملية التطهير قصد متابعتها وصيانتها.
 - إعداد برنامج دوري لجمع القمامات والتنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط.
 - العمل على صيانة ومراقبة أماكن التفريغ العمومي.
 - بناء المؤسسات الخاضعة لرسم التطهير والنظافة.
 - السهر على تنظيف إقليم البلدية عن طريق جمع القمامات وتفريغها في الأماكن المخصصة.
 - * مكتب الطرق والصيانة: ويتولى ما يلي:
 - السهر على تطبيق الإجراءات والتنظيمات المتعلقة بتنظيم المرور داخل المحيط العمراني.
 - العمل على صيانة الطرق والأرصعة.
 - العمل على تنظيم شبكات النقل على مستوى إقليم البلدية.
 - جمع إشارة المرور.
 - تقديم رخصة الاستغلال المؤقت للطريق.
 - إعداد لوحات تعريف المدينة ومقرات المؤسسات.
- كما يضم الهيكل التنظيمي لبلدية زيامة منصورية على مصلحة المالية والمستخدمين، وسوف نتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:
- مصلحة المالية والمستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة الإيرادات والنفقات بقسمي التسير والتجهيز كما تقوم بتسيير كل الأعمال الخاصة بالموظفين ومتابعتهم في الميادين الخاصة بالعمل من يوم التوظيف إلى يوم التقاعد، ويندرج تحت هذه المصلحة ثلاث مكاتب أساسية وهي: مكتب الميزانيات، مكتب تسير المستخدمين، ومكتب الممتلكات. ويمكن توضيحها كالتالي:
 - * مكتب الميزانيات: يتولى المهام التالية:
 - إعداد الميزانية الأولية والإضافية إضافة إلى الحساب الإداري.
 - جمع مختلف الموارد المالية وتقديمها.
 - جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعه قصد تقدير الإيرادات والنفقات المتعلقة بكل ميزانية على حدى.

- تقييم الحساب الإداري أو مقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي (أمين الخزينة) في الأوقات المحددة.
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية.
- إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها بعد التأكد من تأدية الخدمة.
- اعدد حوالات الدفع ومتابعة عمليات التسديد.
- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى والإشراف على متابعة الوكالات البلدية بمختلف أنواعها.

*** مكتب تسيير المستخدمين: ويتولى المهام التالية:**

- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركات المصالح... الخ).
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياجات كل مصلحة.
- تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالعلاوات والمنح.
- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط احتياجات مصالح البلدية من المستخدمين والجدول الحقيقي للمستخدمين.
- الإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا اختبارات التوظيف.
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين ودورات تحسين مستوياتهم المهنية.

*** مكتب الممتلكات: ويتولى المهام التالية:**

- إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات إما منتجة أو غير منتجة).
- متابعة تحصيل حقوق الإيجار.
- العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد جديدة لميزانية البلدية.
- ضبط قائمة المقابر ومتابعة تسييرها.
- تنظيم المزايدات.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي للبلدية يتكون من عدة مصالح وكل مصلحة تتكون من مجموعة من مكاتب والتي تسهر على توفير مجموعة من الوظائف من أجل السير الحسن للبلدية.

2.1- مهام البلدية:

- البلدية خلية أساسية تعمل على تلبية الحاجيات الضرورية للمواطن باعتبارها أقرب هيئة إليه من خلال السهر على تحقيق مختلف طلباته في جميع المجالات. وتتمثل مهام البلدية فيما يلي:
- أ- **التهيئة والتنمية:** تتمثل أهم الصلاحيات التي يقوم بها المجلس البلدي فيما يلي:
- إعداد البرامج السنوية في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وأيضا المخططات التوجيهية القطاعية.

- يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء لا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.
- يبادر بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية.
- تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لها.
- ب- **التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز:** تسهر البلدية في هذا المجال على توفير جملة من العناصر الأساسية وذلك من خلال النقاط التالية:
 - التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها.
 - السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.
 - السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.
 - المحافظة على الأملاك العقارية الثقافية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكانية.
 - ترقية برامج السكن والمحافظة على المساحات الخضراء.
- ج- **النظافة وحفظ الصحة:** تمثل أهم الصلاحيات في هذا المجال هي:
 - توزيع المياه الصالحة للشرب.
 - صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
 - جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
 - مكافحة نواقل الأمراض المنقولة.
 - الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن المستقبلية للجمهور.
- د- **مجال التربية والحماية الاجتماعية، الرياضية والثقافية:** تتكفل البلدية في هذا المجال على توفير مختلف الطلبات الضرورية وذلك من خلال:
 - انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية وضمان صيانتها.
 - المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة.
 - المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي.
 - تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
 - المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها.
 - تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب وتقديم المساعدة للفئات المحرومة.

2- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، بحيث تتضمن هذه الفترة جميع مراحل انجاز البحث الميداني، والتي يمكن أن نقسمها إلى المراحل التالية:

* **المرحلة الأولى:** حيث كان أول اتصال لنا بالمؤسسة وذلك يوم 19 مارس 2018 حيث قابلنا السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية زيامة منصورية والسيد الأمين العام للبلدية والذان تحدثنا إليهما عن موضوع الدراسة، والحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

* **المرحلة الثانية:** كانت ثاني زيارة للمؤسسة يوم 22 مارس 2018 بعد الحصول على الموافقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية زيامة منصورية لإجراء الدراسة الميدانية بالبلدية، قمنا بزيارة استطلاعية للتعرف على المؤسسة وأجواء العمل داخلها وجمع المعلومات اللازمة حول المجال البشري والجغرافي لمكان إجراء الدراسة الميدانية، والوثائق اللازمة.

* **المرحلة الثالثة:** كانت يوم 27 مارس 2018، وذلك بصدد تجريب الاستمارة، حيث قمنا بتوزيع 10 استمارات على الموظفين بالبلدية لمعرفة مدى استجابتهم لها وتم استرجاعها في نفس اليوم. كما قمنا بإجراء بعض المقابلات مع الموظفين، والأمين العام لتقديم نظرة عامة حول عملية التمكين الإداري بالمؤسسة، وكذا الوقوف عند بعض النقاط التي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة بصورة مباشرة.

* **المرحلة الرابعة:** كانت يوم 15 أبريل 2018 حيث قمنا بتطبيق الاستمارة النهائية على المبحوثين، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة، وتم جمعها بعد يومين أي بتاريخ 18 أبريل 2018.

3- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث تضم بلدية زيامة منصورية ولاية جيجل 60 موظف إداري، بالإضافة إلى 111 عامل بالحظيرة. وقد ركزت دراستنا هذه على الموظفين الإداريين بالبلدية مستثنية عمال الحظيرة، حيث يتوزع أفراد مجتمع البحث على النحو التالي:

* التأطير (إطارات) (الصف من 11 فأكثر): 16 موظف.

* التطبيق (الصف من 9 إلى 10): 16 موظف.

* التحكم (الصف من 7 إلى 8): 21 موظف.

* التنفيذ (الصف من 1 إلى 6): 07 موظفين.

ثانيا: مجتمع البحث

تعد مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، إذ تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة الميدانية والتي يثبت صدقها كلما زاد أفراد مجتمع البحث والعكس صحيح، لكن هذا الأمر ليس بالسهل إذ قد يلجأ الباحث إلى انتقاء عينة محدودة من المفردات يأخذها في الوقت والجهد والإمكانات المتاحة.

وقد اشتملت هذه الدراسة التي تناولت التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، كل أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم 60 موظف إداري، مستثنية بذلك عمال الحظيرة، وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية.

ويتوزع المبحوثين حسب المصالح الإدارية بالبلدية، كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: 25 موظف.

- مصلحة الصيانة والتطهير: 04 موظفين.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية: 05 موظف.

- مصلحة الأمانة العامة: 10 موظفين.

- مصلحة المالية والمستخدمين: 11 موظف.

- مصلحة التعمير والبناء: 05 موظفين.

ثالثا: المنهج المستخدم

إن الباحث عندما يكون بصدد جمع المعلومات حول الظاهرة موضوع البحث فهو يهتم بالمنهج التي استخدمت في دراسة الظاهرة وذلك لكي يستفيد منها، والمنهج كما يعرفه "كابلان Caplan" الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد فاعليتها، وزيادة معرفتنا وفهمنا للحقائق⁽¹⁾.

كما يعرف المنهج بأنه "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو العقلية وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها"⁽²⁾.

وعلى وجه التحديد يمكن القول أن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذا الهدف منها. ويمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تتناول التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، والذي يعتبر موضوعا يتطلب رصد معلومات كافية حوله، ولن يتوقف الباحثان عند هذا الحد بل ستقومان بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى يمكنهما استخلاص النتائج، لأن الدراسة الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك من خلال تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"⁽³⁾.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص35.

(2) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص 11.

(3) أحمد عياد، مرجع سابق، ص62.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة هامة تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق. ويتوقف صدق ودقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها. وقد حاولنا استخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية، وذلك حسب طبيعة الموضوع وكيفية استجابة المبحوثين لها.

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية، لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوث. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية".⁽¹⁾

ومن خلال موضوع الدراسة اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة وملاحظة نشاطاتهم التي يقومون بها وعلاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض في مكان العمل، ومدى تأثيرها على الأعمال الموكلة إليهم. وقمنا بتسجيل بعض الملاحظات التي تجسدت له أثناء الزيارات الميدانية داخل المؤسسة.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية. ويمكن أن نعرفها بأنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث".⁽²⁾

وقد اتضح لنا إمكانية إجراء المقابلة للاستفادة من المعلومات التي يمكن أن توفرها وتفيدنا في دراستنا. حيث قمنا باستخدامها للحصول على المعلومات المتنوعة الخاصة بميدان الدراسة الميدانية (المجال الجغرافي، والبشري للمؤسسة، والوثائق اللازمة). كما تم إجراء المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية زيامة منصورية والأمين العام للبلدية والذان تم محاورتهما حول موضوع الدراسة التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح ومع بعض الموظفين الإداريين للوقوف عند طريقة عملهم وكيفية التعامل فيما بينهم داخل بيئة العمل، وكذا معرفة مدى تأثير هذه المعاملات على طبيعة الوظائف والمهام التي يؤدونها، بالإضافة لمعرفة بعض الأسباب التي تدفعهم إلى التجديد والتغيير في أدائهم وإبراز قدراتهم الإبداعية أثناء

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 148.

(2) سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص 173.

أداء مهامهم. ومن خلال النتائج المتوصل إليها من المقابلات التي قمنا بإجرائها يمكننا التأكد من مدى صدق إجابات المبحوثين في استمارة البحث.

3- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية، وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي أقل تكلفة واختصاراً للجهد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائياً.

والاستمارة "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة"⁽¹⁾. ويتوقف نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث بمدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية، وصياغتها بأسلوب مفهوم ومراعاة الارتباط المنطقي بين الأسئلة وتدرجها.

وقد قسمنا عملية إعداد الاستمارة إلى أربعة مراحل هي:

مرحلة الصياغة الأولية، والتي تضمنت في البداية 40 سؤال تقيس في مجملها مؤشرات الدراسة التي وضعت سابقاً. ثم انتقلنا إلى مرحلة عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والأساتذة المختصين في المنهجية وفي علم الاجتماع التنظيم والعمل، محاولة منا التقليل من أخطاء الاستمارة وحسن اختيار المؤشرات وتجنب الأسئلة العامة والمعقدة... الخ، فبعد عرض الاستمارة على 05 أساتذة محكمين* برتبة أستاذ مساعد قسم أ وأستاذ محاضر قسم ب قمنا بحساب صدق محتوى الاستمارة وذلك بإتباع المعادلة الإحصائية التالية: $\frac{n1-n2}{N}$ والمتمثلة في معادلة لوشيه التي تستخدم لحساب معامل صدق كل بند، حيث:

$N1$ هو عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

$N2$ هو عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

N هو العدد الكلي للمحكمين.

أما معامل صدق الاختبار فيحسب كما يلي: $\frac{\text{مجموع معاملات صدق كل البنود}}{\text{عدد البنود}}$ ، ثم نقارن معامل صدق

الاختبار ب 0.60 إذا كانت النتيجة أقل فإن الاختبار غير صادق.

عندما قمنا بتطبيق المعادلة الإحصائية لحساب معامل صدق الاختبار على استمارة دراستنا،

وجدنا أن معامل صدق الاختبار = 0.81 وهي قيمة أكبر من 0.60 مما يعني أن الاختبار صادق.

(1) سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 156.

* الأساتذة المحكمين: الدكتورة ميلاط صبرينة أستاذة محاضرة قسم ب، الأستاذ كواهي الربيع أستاذ مساعد قسم أ، الأساتذة يمينة بلغول أستاذة مساعدة قسم أ، الأستاذ بوعموشة نعيم أستاذ مؤقت، الأستاذة شاين نوال أستاذة مؤقتة جامعة جيجل.

وقد قمنا في مرحلة الدراسة الاستطلاعية باختبار استمارة البحث عمليا على عينة عشوائية من الأفراد المبحوثين، وذلك بغية التأكد من صحتها وملائمتها ومعرفة درجة استيعاب وفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستمارة، إضافة إلى معرفة درجة تجاوب المبحوثين وقبولهم الإجابة دون إحراج على الأسئلة المطروحة. وعليه خضعت الاستمارة إلى بعض التعديلات كإلغاء أسئلة غير مجدية وتعديل أسئلة أخرى وطرح أسئلة أخرى أكثر دقة وتعبيرا وأهمية حول موضوع الدراسة، لنصل في الأخير إلى الصياغة النهائية لبيانات الاستمارة التي تضمنت 35 سؤال مغلقا، كانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالدراسة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث، والتي يتم من خلالها تحديد هوية وخصائص المبحوثين، وقد تضمنت 05 أسئلة.
- المحور الثاني: يحتوي على البيانات التي تتعلق بتفويض السلطة من قبل المسؤولين وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة، ويضم 10 أسئلة محددة من السؤال 06 إلى السؤال 15.
- المحور الثالث: يحتوي على البيانات التي تتعلق بالاتصال وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة، ويضم 10 أسئلة محددة من السؤال 16 إلى السؤال 25.
- المحور الرابع: يحتوي على البيانات التي تتعلق بالتحفيز وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة، ويضم 10 أسئلة محددة من السؤال 26 إلى السؤال 35.

4- تحليل الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة من مجتمع الدراسة. وتعرف بأنها "أداة من أدوات جمع البيانات تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات."⁽¹⁾

وقد كانت استفادتنا من هذه السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من خلال زيارتنا لبلدية زيامة منصورية متمثلة في الاطلاع على:

- الجانب التاريخي والجغرافي والتنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.
- التعرف على نشاطات ومهام المؤسسة ميدان الدراسة.
- الاطلاع على القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة ميدان الدراسة.

(1) محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان، 2001، ص52.

- الاطلاع على الإحصائيات الخاصة بعدد الموظفين ببلدية زيامة منصورية وتوزيعهم على المصالح الإدارية المختلفة.

- الاطلاع على بعض السندات الخاصة بالموظفين كالمؤهلات العلمية، وسجلات التقييم، وسجلات الغياب والتأخر.

خامسا: أساليب التحليل

استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوبين التاليين للتحليل وهما:

1- الأسلوب الكمي:

هو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات، أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصل عليها الباحث من استمارة البحث، فهو الأسلوب الذي يعنى بتكميم البيانات وجعلها نسب مئوية وتكرارات ووضعها في جداول.

ويعرف بأنه "عملية تعيين قيم عددية للسمة المقاسة وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي أو الانحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تدخل ضمن الإحصاء الوصفي".⁽¹⁾

2- الأسلوب الكيفي:

والذي يعنى بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، واكتشاف العلاقات بينها، ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلق منه الباحث لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

أي أنه ما اشتمل على تفسير وتحليل المعطيات والبيانات في ضوء الشواهد الواقعية والإطار التصوري للدراسة ويقوم هذا الأسلوب على إضفاء بعد انساني للقيم والبيانات والشواهد المتحصل عليها. فالباحث يهدف من وراء هذا الأسلوب إلى استنتاج القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة بغية الوصول إلى نتائج نهائية.

(1) فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإحصائي، دار المسيرة، عمان، 2012، ص162.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة. وقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعدنا في معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه. وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.



الفصل السادس:
تكميم وتحليل المعطيات
الميدانية ونتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: تكميم وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: توصيات واقتراحات

خلاصة الفصل:

تمهيد:

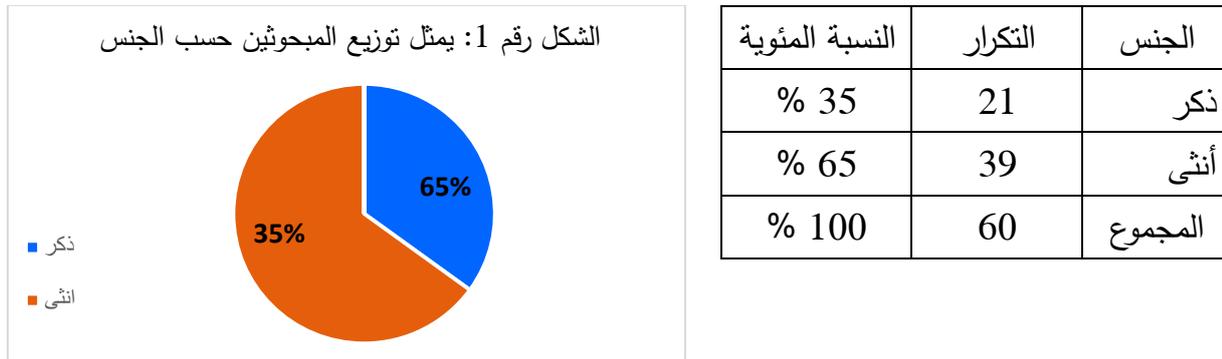
تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها آخر مرحلة في البحث السوسيولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانيا، لذا نلاحظ أن هناك اهتمام كبير به نظرا لما يتطلبه من بصمات خاصة بالباحث تتضافر فيها قدراته الذهنية وخبراته المعرفية، حيث يتعرض هذا الفصل إلى تكميم ومناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت به الدراسة؛ أي بلدية زيامة منصورية بولاية جيجل، بغية التأكد والتحقق من صدق فرضيات الدراسة.

أولاً: تكميم وتحليل البيانات الميدانية

1- خصائص المجتمع الإحصائي :

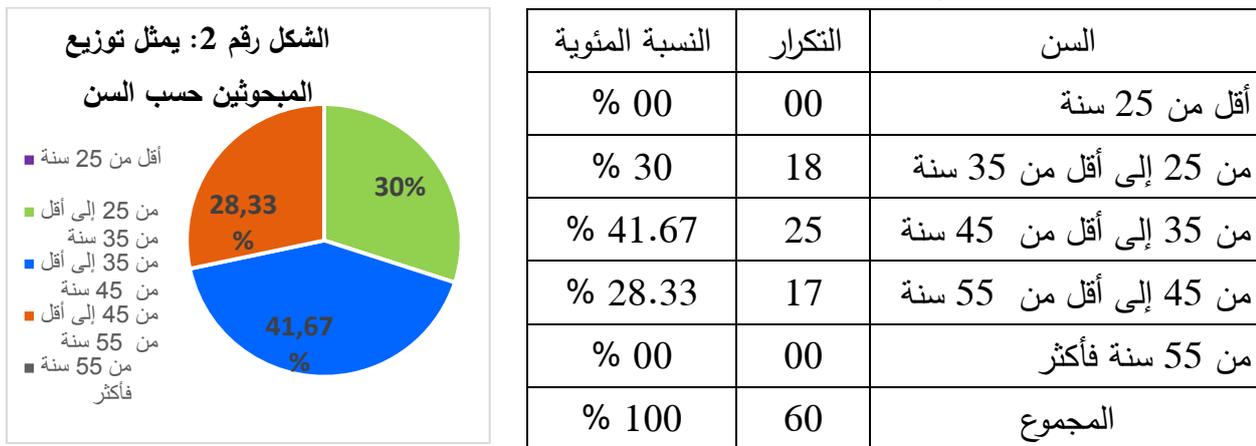
يتضمن المجتمع الإحصائي مجموعة من البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية. إذ تشكل البيانات الشخصية إطاراً مرجعياً يوجه مسار الدراسة الميدانية على اعتبار أنها تشكل المقدمات الأساسية لتحديد وتفسير البيانات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى ذلك تبرز البيانات الشخصية مدى تجانس أفراد العينة، وتكون الرؤية الواضحة حول مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 1: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن أغلبية المبحوثين إناث وذلك بنسبة 65% من المجموع الكلي للمبحوثين، مقابل 35% من المبحوثين ذكور. وهذا راجع إلى إقبال فئة الإناث للعمل في مثل هذه المؤسسات ذات الطابع الإداري الذي لا يحتاج إلى جهد كبير، بالإضافة إلى المكانة التي أصبحت تحظى بها المرأة في سوق العمل، فالسياسات المتبعة من طرف الدولة في الآونة الأخيرة أصبحت تشجع على فتح جميع القطاعات والمجالات المهنية للمرأة.

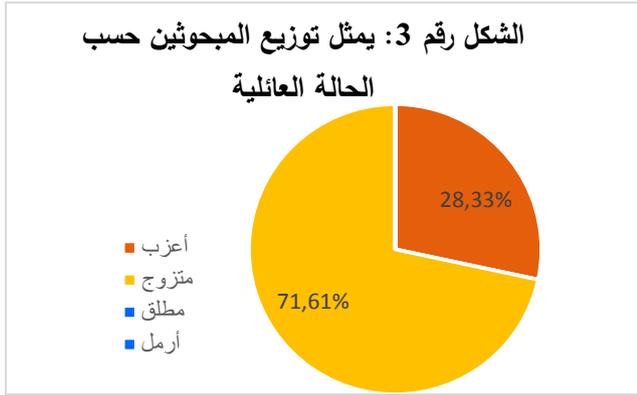
الجدول رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن



من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يتوزعون على الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة وذلك بنسبة 41.67% من إجمالي المبحوثين، تليها الفئة العمرية من 25 إلى أقل

من 35 سنة بنسبة 30% من المبحوثين، فيما قدرت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى أقل من 55 سنة بـ 28.33% من إجمالي المبحوثين. ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تنحصر أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والذي يحتاج إلى موظفين لهم خبرة في الميدان وأقدمية في العمل، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تملك مؤهلات بشرية هامة تتمتع بصفات خاصة كتحمل المسؤولية والانضباط في العمل لأنهم في مرحلة الإبداع والعطاء.

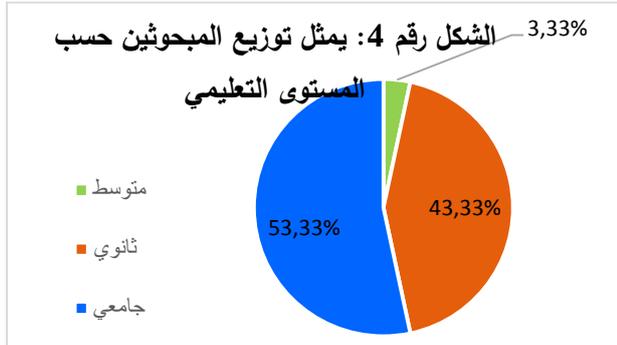
الجدول رقم 3: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	17	28.33%
متزوج	43	71.67%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية المبحوثين متزوجون وذلك بنسبة 71.67%، في حين نجد أن 28.33% من المبحوثين عزاب. وهذا راجع للفئة العمرية السائدة بالمؤسسة، وعليه فإن المبحوثين مستقرون عائليا ولديهم مسؤوليات عائلية، وهو ما يشجعهم على الاستقرار المهني والالتزام بأداء المهام المسندة إليهم.

الجدول رقم 4: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	03.33%
ثانوي	26	43.33%
جامعي	32	53.33%
المجموع	60	100%

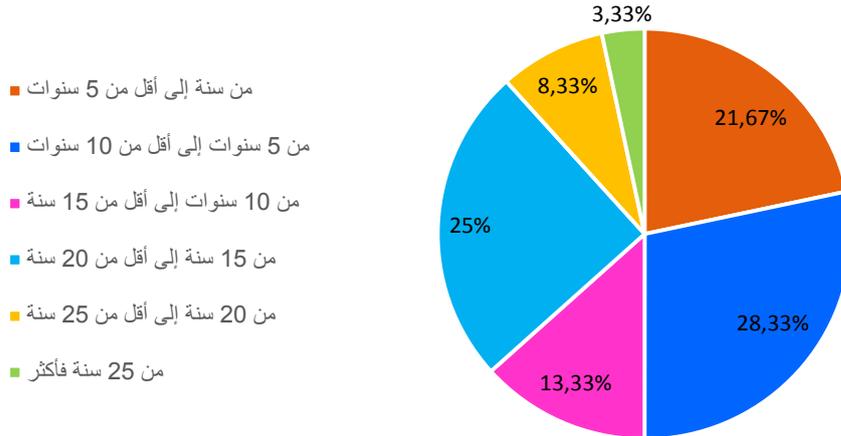
من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن أغلب المبحوثين ذوو مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة 53.33% من الفئة المبحوثة، في حين نجد أن 43.33% من المبحوثين ذوو مستوى تعليمي ثانوي، بينما تمثل نسبة 03.33% فئة المبحوثين ذوو المستوى التعليمي المتوسط. ومنه نلاحظ أن أغلب المبحوثين حاصلين على شهادات جامعية مما يعني أن مؤهلهم العلمي مرتفع، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والذي يحتاج إلى موظفين ذوو مؤهلات جامعية لضمان السير الحسن لجميع المصالح الإدارية، كما أن الرتب المهنية الإدارية بالمؤسسة تحتاج لحاملي الشهادات الجامعية وذوو المستوى

التعليمي الثانوي كونهم أكثر قدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في انجاز وأداء مهامهم الإدارية، وأكثر اتقاناً لأداء الأعمال المكتبية.

الجدول رقم 5: يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة المهنية

سنوات الخدمة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	13	21.67%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	28.33%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	08	13.33%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	15	25%
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	05	8.33%
من 25 سنة فأكثر	02	3.33%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 5: يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة المهنية



يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 28.33% من المبحوثين، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة وذلك بنسبة 25% من المبحوثين، أما نسبة 21.67% من المبحوثين فتمثل الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين سنة وأقل من 5 سنوات، في حين أن نسبة 13.33% من المبحوثين فتمثل الموظفين ذوو خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 20 إلى أقل من 25 سنة فقد قدرت بنسبة 8.33% من الأفراد المبحوثين، أما نسبة 3.33% فتمثل المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 25 سنة فأكثر. ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلب المبحوثين يملكون خبرة وظيفية لا بأس بها إذ تتراوح

الفصل السادس:

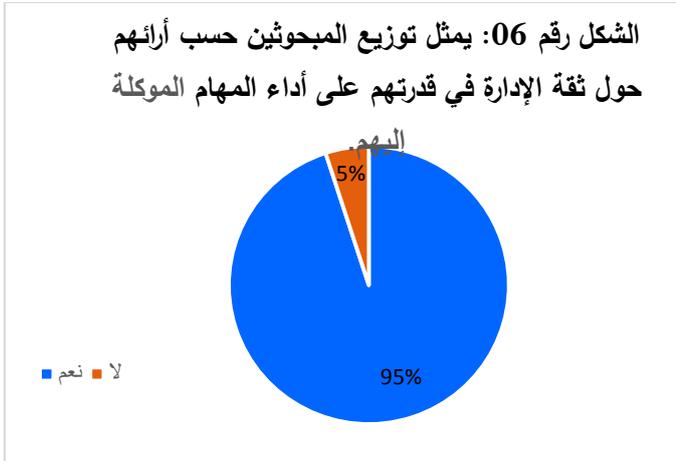
تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة

سنوات خبرتهم ما بين 10 وأقل من 15 سنة، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة قادرين على أداء مهامهم ويحسنون التعامل مع المشكلات التي قد تعترضهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

2- المحور الثاني:

ويتضمن هذا المحور البيانات الخاصة بالفرضية الأولى القائلة: يساهم تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. وقد تم صياغة 10 أسئلة في هذا المحور قصد الإحاطة بكل أبعاد الفرضية الأولى ومؤشراتها.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ثقة الإدارة في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.



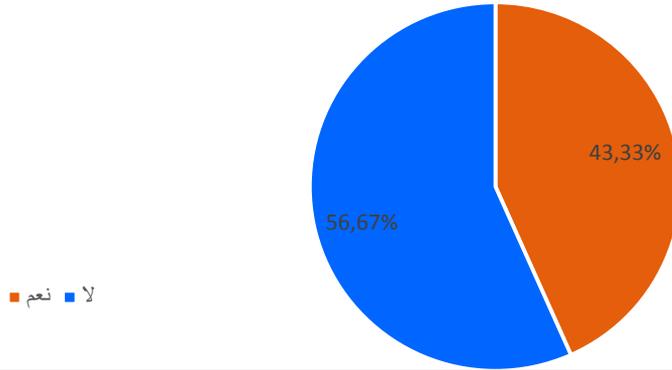
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	95 %
لا	03	05 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الإدارة تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم وذلك بنسبة 95% من المبحوثين، في المقابل نجد أن نسبة 03% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة لا تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم. وترجع ثقة الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم للخبرة التي يتمتعون بها في مجال عملهم وكفائتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى قدرتهم على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير رئيسهم لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية، وإن كان ذلك يساهم في زيادة مهاراتهم الإبداعية.

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
100 %	43.33 %	26	26	نعم	نعم
00 %		00		لا	
56.67 %		34		لا	
100 %		60		المجموع	

الشكل رقم 7: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير رئيسهم لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية.

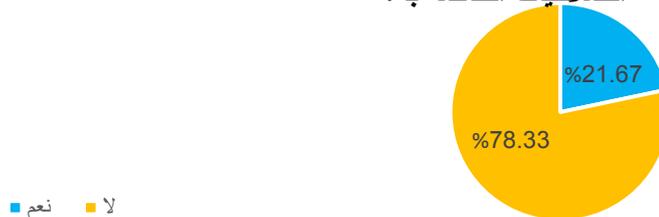


من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن رئيسهم لا يوفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية وذلك بنسبة 56.67% من المبحوثين، وهذا ما يدل على غياب ثقة الرؤساء في المرؤوسين، وكذلك عدم اقتناعهم التام بكفاءة مرؤوسيهيم وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة إذ أن أغلب الموظفين يرجعون للمسؤول المباشر قبل اتخاذ أي قرار. في المقابل نجد أن 43.33% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم يوفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية، حيث أقر 100% منهم أن ذلك يساهم في زيادة مهارتهم الإبداعية، وهذا ما يبرر ضمان السير الحسن لبعض المصالح الإدارية بالمؤسسة وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة ومهارة ودقة كمصلحة الحالة المدنية.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تفويض رئيسهم لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به، وطريقة التي يتم بها التفويض.

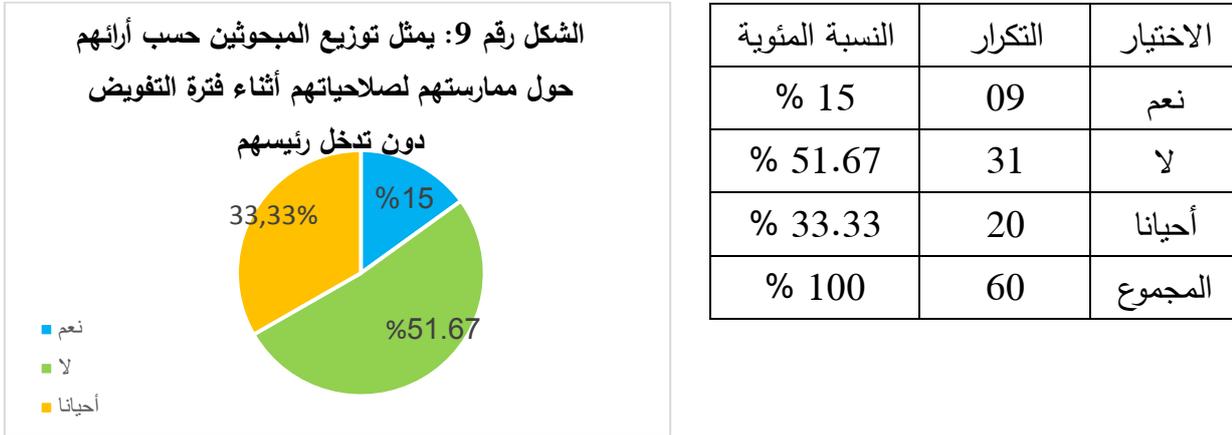
النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
61.54%	21.67%	08	13	شفهية	نعم
38.46%		05		كتابية	
78.33%		47		لا	
100%		60		المجموع	

الشكل رقم 8: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تفويض رئيسهم لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به.



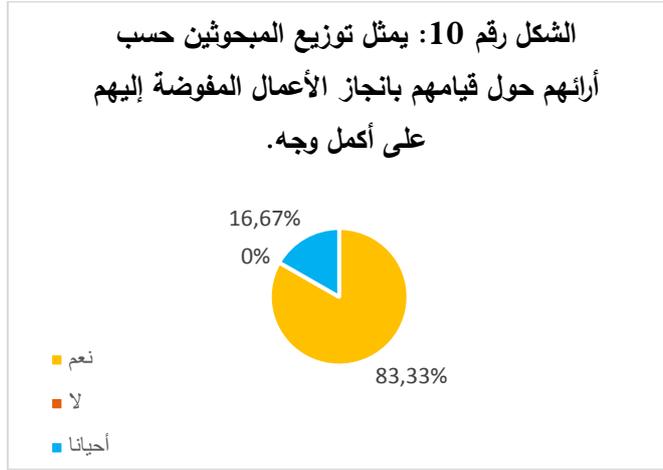
من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن رئيسهم لا يفوض لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به وذلك بنسبة 78.33% من المبحوثين، ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص مهارات هؤلاء الموظفين وشغلهم لوظائف إدارية بسيطة لا تحتاج للتفويض، أو شغلهم لوظائف إدارية حساسة تتطلب الدقة في الأداء لذا يحتفظ المسؤول المباشر بسلطة الفصل فيها والتأكد من أداء المهام بشكل مناسب ودون أخطاء. في المقابل نجد أن 21.67% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم يفوض لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به، ويرجع ذلك لتمتعهم بالخبرة الكافية وشغلهم لوظائف عليا بالمؤسسة تحتاج للتفويض لضمان السير الحسن للعمل بالمؤسسة، حيث يقر 61.54% من هؤلاء المبحوثين أن التفويض يتم بصورة كتابية ويرجع ذلك للطابع الرسمي لأداء المهام، في حين نجد أن 38.46% من المبحوثين يقرون بان التفويض يكون بصورة شفوية.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول ممارستهم لصلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل رئيسهم.



من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم لا يمارسون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من رئيسهم وذلك حسب 51.67% من المبحوثين، في حين أن 33.33% يقرون بأنهم يمارسون أحيانا صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من رئيسهم، بينما نجد نسبة 15% من المبحوثين يقرون بأنهم يمارسون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من رئيسهم. ويمكن إرجاع هذا التباين في آراء المبحوثين وتأكيد أغلبيتهم على تدخل رئيسهم في أداء المهام الموكلة إليهم أثناء فترة التفويض إلى حرصه الشديد على ضمان السير الحسن للعمل بالمؤسسة، وكذلك تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية وعدم الإخلال بها وهو ما يتطلب التوجيه المستمر والدائم للموظفين ورؤساء المصالح، على الرغم من أن الرقابة والصرامة تؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين.

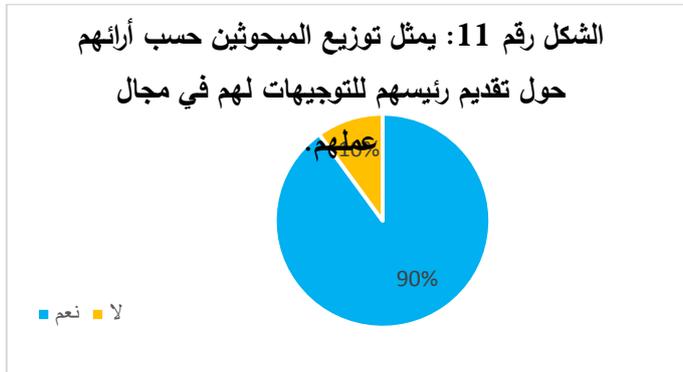
الجدول رقم 10: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	83.33 %
لا	00	00 %
أحيانا	10	16.67 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرن بأنهم يقومون بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه وذلك حسب 83.33% من المبحوثين، في حين أن 16.67% من المبحوثين يقرن بأنهم يقومون أحيانا بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه. ويرجع ذلك إلى درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة وتحملهم لروح المسؤولية، وحرصهم الشديد على أداء مهامهم بكفاءة ودقة وضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 11: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقديم رئيسهم للتوجيهات لهم في مجال عملهم.



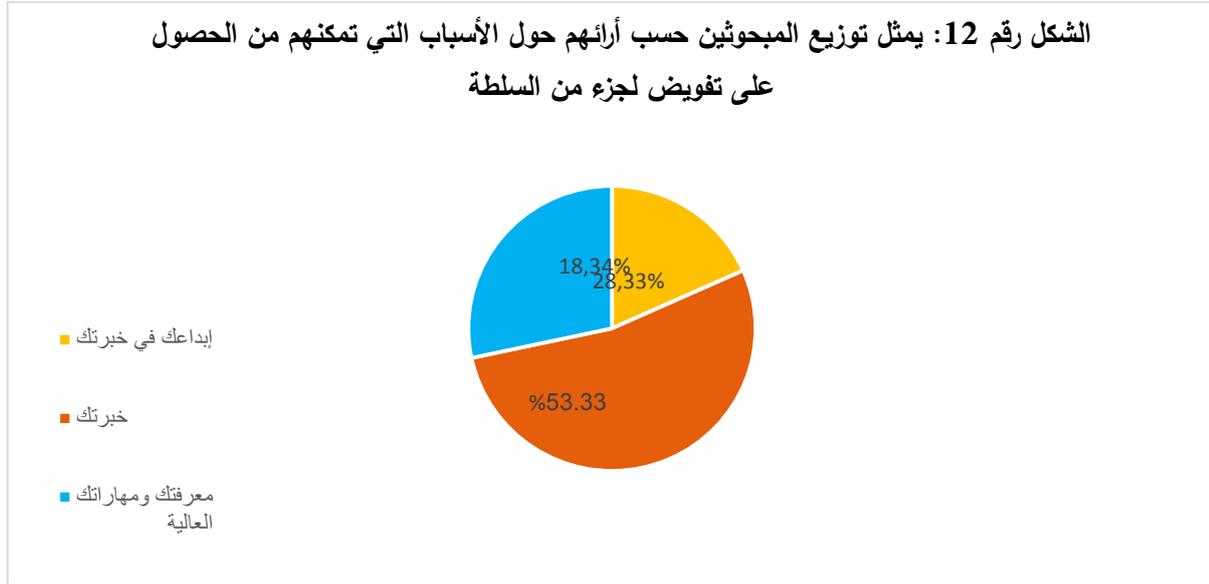
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	90 %
لا	06	10 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرن بأن رئيسهم يعمل على تقديم توجيهات لهم في مجال عملهم وذلك بنسبة 90% من المبحوثين، في المقابل نجد أن 10% من المبحوثين يقرن بأن رئيسهم لا يعمل على تقديم توجيهات لهم في مجال عملهم. ويرجع ذلك لطبيعة النشاط بالمؤسسة وطبيعة الوظائف التي يشغلها الموظفين بالمؤسسة والتي تتطلب التوجيه المستمر والمباشر من قبل الرئيس خاصة المصالح والمهام الإدارية الحساسة التي تتطلب الالتزام بالقواعد التنظيمية والقانونية، وهو ما يسمح بإزالة العراقيل التي قد تعترض الموظفين أثناء أداء مهامهم وتجنب الوقوع في الأخطاء وضمان السير الجيد للعمل بالمؤسسة.

الجدول رقم 12: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الأسباب التي تمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة

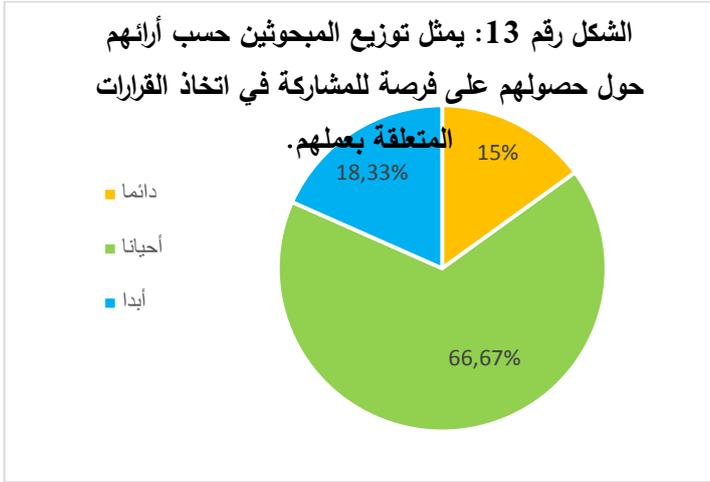
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
إبداعك في عملك	11	18.34 %
خبرتك	32	53.33 %
معرفتك ومهاراتك العالية	17	28.33 %
المجموع	60	100 %

الشكل رقم 12: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الأسباب التي تمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة



من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن السبب الذي يمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة هو الخبرة وذلك حسب 53.33% من المبحوثين، في حين أن 28.33% من المبحوثين يقرون بأن السبب الذي يمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة هو معرفتهم ومهاراتهم العالية، بينما يقر 18.34% من المبحوثين بأن السبب الذي يمكنهم من الحصول على تفويض لجزء من السلطة هو إبداعهم في عملهم. ومن خلال هذه النتائج يتضح تأكيد الموظفين على عامل الخبرة في الحصول على تفويض جزء من السلطة من طرف الرئيس، نظرا لتجربتهم الكبيرة ومعرفتهم ودرايتهم لمجال عملهم مما يقلل احتمال وقوعهم في الأخطاء وأداء مهامهم على أكمل وجه دون الرجوع للمسؤول المباشر إلا عند الضرورة فقط، مما يضمن فعالية الأداء والسرعة والدقة في انجاز الأعمال.

الجدول رقم 13: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول حصولهم على فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.



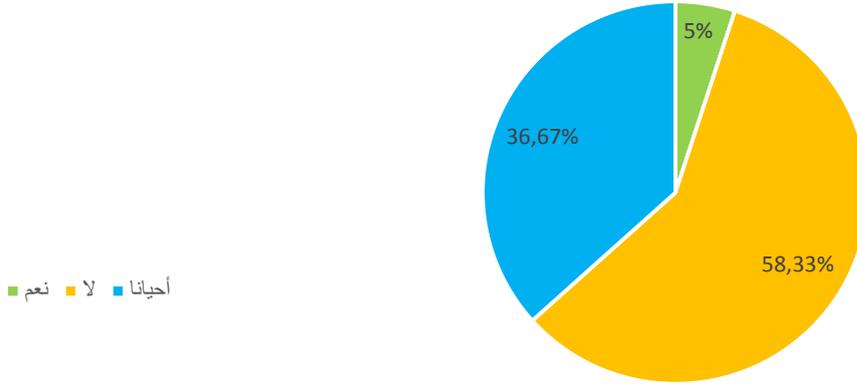
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	15 %
أحيانا	40	66.67 %
أبدا	11	18.33 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن أغلب المبحوثين يقررون بأن لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم أحيانا فقط وذلك حسب 66.67% من المبحوثين، في حين أن 18.33% من المبحوثين يقررون بأنه ليست لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بينما تؤكد نسبة 15% من المبحوثين على أن لديهم دائما فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ومنه يتضح أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم فيما يخص القرارات المتعلقة بالوظيفة يعود إلى معرفة واطلاع الموظف على متطلبات العمل أكثر من غيره، وكذلك لارتفاع درجة المسؤولية والمبادرة لديه.

الجدول رقم 14: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول إمكانية تصرفهم بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم، وإن كانوا يعتبرون أنفسهم متخذي قرار في مجال عملهم

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
66.67 %	05 %	02	03	نعم	نعم
33.33 %		01		لا	
58.33 %		35		لا	
36.67 %		22		أحيانا	
100 %		60		المجموع	

الشكل رقم 14: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول إمكانية تصرفهم بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم.

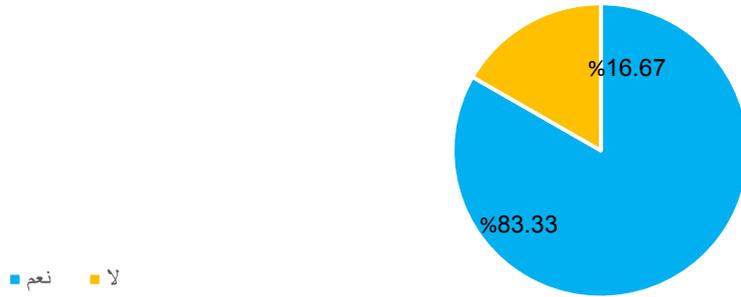


من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم لا يمكنهم التصرف بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم وذلك حسب 58.33% من المبحوثين، في حين نجد أن 36.67% من المبحوثين يقرون بأنهم يمكنهم أحيانا التصرف بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم. أما 05% من المبحوثين فيقررون بأنهم يمكنهم التصرف بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم، حيث يقر 66.67% منهم أنهم يعتبرون أنفسهم متخذي قرار في مجال عملهم، بينما يقر 33.33% منهم أنهم لا يعتبرون أنفسهم متخذي قرار في مجال عملهم. ويمكن تفسير عدم تصرف الموظفين بالحرية المطلقة عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم المباشر لعدم تقبل الرئيس للمخاطر نتيجة عدم امتلاك بعض الموظفين للقدرات والمهارات الكافية التي تسمح لهم بالمبادرة لإيجاد حل للمشكل المطروح، أو خشية الوقوع في أخطاء قانونية، بالإضافة للطابع المركزي الذي يميز المؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية، وإن كان ذلك يؤثر على مهاراتهم الإبداعية

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
84%	83.33%	42	50	نعم	نعم
16%		08		لا	
16.67%		10		لا	
100%		60		المجموع	

الجدول رقم 15: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية.



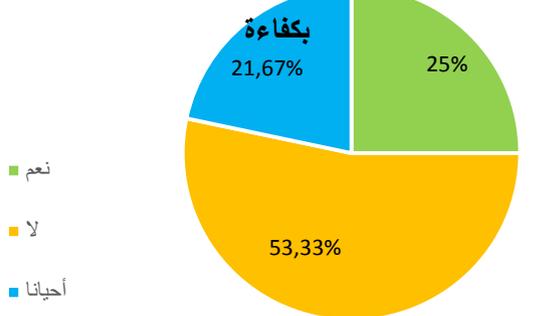
من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية وذلك حسب 83.33% من المبحوثين، حيث يقر 84% منهم بأن ذلك يؤثر على مهاراتهم الإبداعية، في حين أن 16% منهم يقرون بأن ذلك لا يؤثر على مهاراتهم الإبداعية. في المقابل نجد أن 16.67% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يجدون أنفسهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية. ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الروتين يكبح روح الخلق والمبادرة ويحد من قدرة الموظف على التجديد والابتكار، وغالبا ما يرجع الروتين في العمل لطبيعة العمل داخل المؤسسة والتي تقتضي نفس طريقة العمل وأداء نفس المهام يوميا.

3- المحور الثالث:

يتضمن هذا المحور البيانات الخاصة بالفرضية الثانية القائلة: يساهم الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. وقد بلغ عدد أسئلة هذا المحور 10 أسئلة وذلك للإحاطة بأبعاد ومؤشرات هذه الفرضية.

الجدول رقم 16: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة

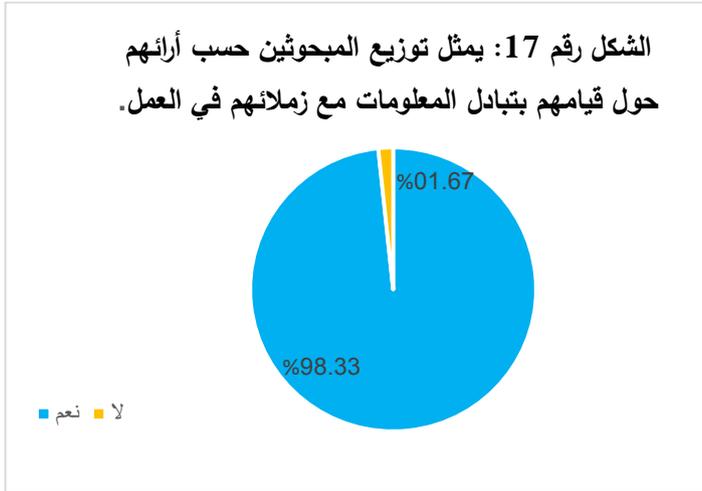
الشكل رقم 16: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	25%
لا	32	53.33%
أحيانا	13	21.67%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنهم لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة وذلك حسب 53.33% من المبحوثين، في حين أن 25% من المبحوثين يقرّون بأنهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة، بينما أقر 21.67% من المبحوثين بأنهم يجدون أحيانا صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة. ويمكن إرجاع عدم إيجاد الموظفين لصعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة لكون الأعمال التي يقومون بها روتينية والتي تزيد من قدرتهم على التحكم في الوظائف التي يؤدونها بغض النظر عن صعوبتها وتعقدها أحيانا، وكذلك إلى درجة المرونة التي تتمتع بها العملية الاتصالية في المؤسسة.

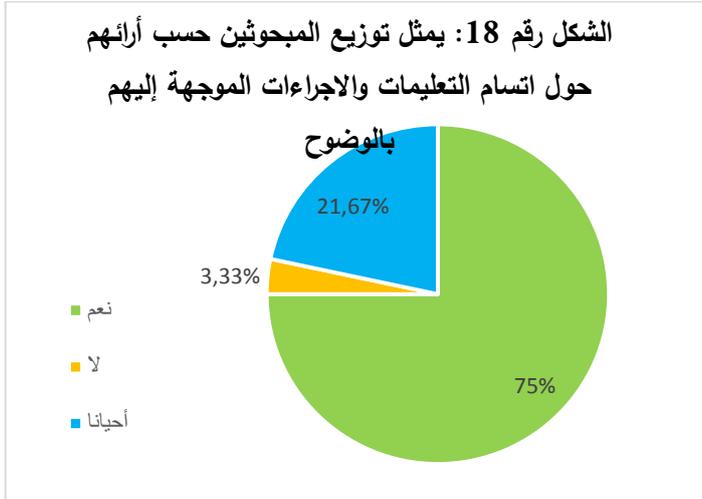
الجدول رقم 17: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيامهم بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل.



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	98.33%
لا	10	11.67%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنهم يقومون بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل وذلك حسب 98.33% من المبحوثين، في المقابل نجد أن 1.67% من المبحوثين يقرّون بأنهم لا يقومون بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل. ويمكن إرجاع تبادل المعلومات ما بين الموظفين في العمل لطبيعة العمل التكاملية ولارتباط أغلب المصالح الإدارية بشبكة معلوماتية واحدة، بالإضافة لسعي الموظفين لنقل الخبرات والمعارف فيما بينهم وإزالة عوائق العمل، وهو ما يسمح بتوطيد علاقات الزمالة بينهم ويقلل حالات الصراع بالمؤسسة ويدفع بالموظفين للتعاون فيما بينهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل والسعي للتطوير والتجديد وضمان السير الجيد للعمل بالمؤسسة.

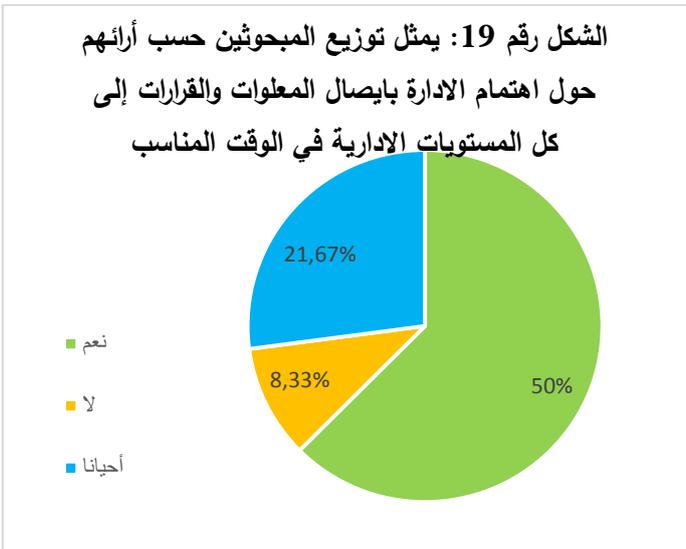
الجدول رقم 18: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اتسام التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم بالوضوح



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	75 %
لا	02	03.33 %
أحيانا	13	21.67 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أغلب المبحوثين يقررون بأن التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم تتسم بالوضوح وذلك حسب 75% من المبحوثين، في حين أن 21.67% من المبحوثين يقررون بأن التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم تتسم أحيانا بالوضوح، بينما أقر 03.33% من المبحوثين بأن التعليمات والإجراءات الموجهة إليهم لا تتسم بالوضوح. ومنه يتضح بأن التعليمات والإجراءات الموجهة للموظفين بالمؤسسة تتراوح ما بين الوضوح والغموض أحيانا، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الموكل للموظفين من جهة واختلاف النشاطات والوظائف التي يشغلها الموظفون والتي تختلف من موظف لآخر من جهة أخرى، بالإضافة لاختلاف وتباين المستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسة مما يسهل على البعض فهم التعليمات والإجراءات والتباسبها وغموضها لدى بعض الموظفين.

الجدول رقم 19: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب

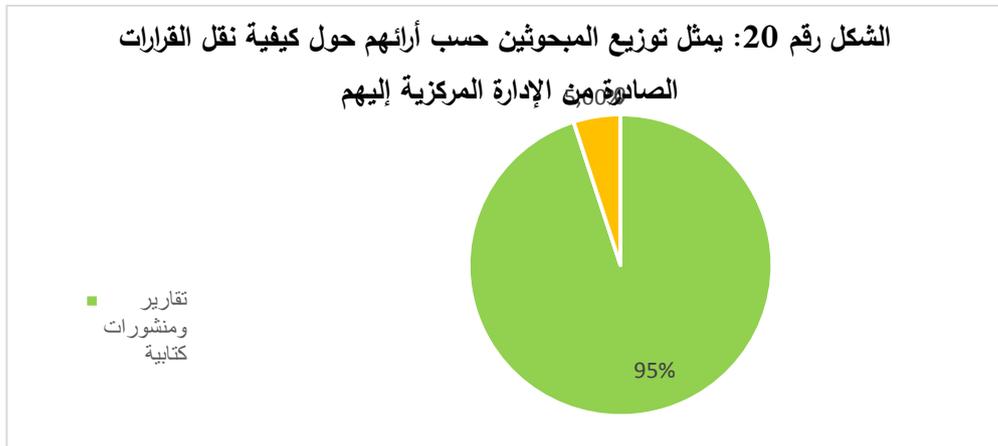


الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	50 %
لا	05	08.33 %
أحيانا	25	41.67 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب وذلك حسب 50% من المبحوثين، في حين أن 41.67% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة تهتم أحيانا فقط بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب، بينما أقر 08.33% من المبحوثين بأن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب. ويمكن إرجاع حرص واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب لسهولة تدفق المعلومات خاصة في ظل إدخال التقنيات التكنولوجية وربط المصالح الإدارية بشبكة الانترنت، بالإضافة إلى حرص الإدارة على انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة، ضف إلى ذلك مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والذي يسمح بالتنسيق ما بين المصالح ويعمل على وصول المعلومة إلى كل المستويات الإدارية.

الجدول رقم 20: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول كيفية نقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية إليهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
تقارير ومنشورات كتابية	57	95 %
شفهيا	03	05 %
المجموع	60	100 %

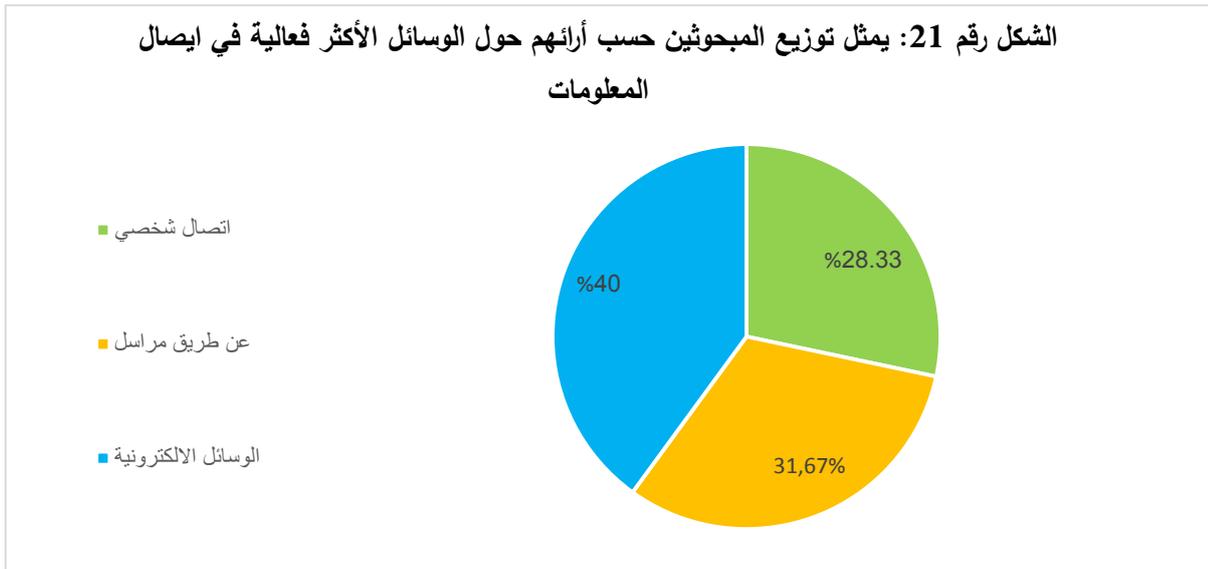


من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن القرارات الصادرة من الإدارة المركزية تنتقل إليهم عن طريق تقارير ومنشورات كتابية وذلك حسب 95% من المبحوثين، في حين أن 05% من المبحوثين يقرون بأن القرارات الصادرة من الإدارة المركزية تنتقل إليهم شفهيًا. ويمكن إرجاع اعتماد وتفضيل الإدارة المركزية من أجل نقل القرارات على التقارير والمنشورات الكتابية لطبيعة المؤسسة والتي تتسم بالمركزية من جهة، ولحرص الإدارة على توضيح المعلومة وتسهيل فهمها للموظفين أداء مهامهم بطريقة سليمة وتجنب الوقوع في الأخطاء وفهم المطلوب منهم بكل وضوح دون تعقيد.

الجدول رقم 21: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
اتصال شخصي	17	28.33 %
عن طريق مراسل	19	31.67 %
الوسائل الالكترونية	24	40 %
المجموع	60	100 %

الشكل رقم 21: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

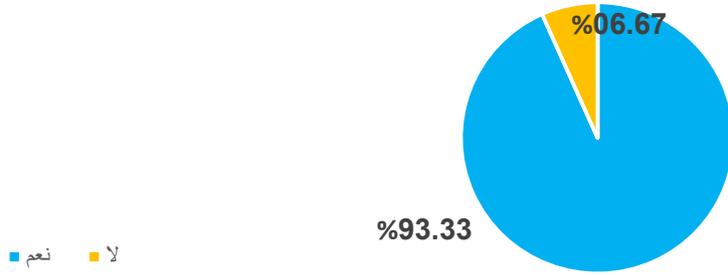


من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات من قبل الإدارة هي الوسائل التكنولوجية وذلك حسب 40% من المبحوثين، أما 31.67% من المبحوثين فيقررون بأن الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات من قبل الإدارة تكون عن طريق مراسل، بينما يقر 28.33% من المبحوثين بأن الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات من قبل الإدارة هي الاتصال الشخصي. ومنه نلاحظ تباين في طبيعة الوسائل التي يفضلها الموظفون لإيصال أو الحصول على المعلومة، ويرجع ذلك لاختلاف مستوياتهم التعليمية واختلاف طبيعة المهام الموكلة إليهم والتي تحتاج أحيانا للكثير من التوضيح والشرح، أو لعدم تحكم بعض الموظفين في الوسائل الالكترونية وكذا حرصهم على الحصول أو إيصال المعلومة في الوقت المحدد عن طريق الاتصال الشخصي أو عن طريق المراسل، ويمكن إرجاع تفضيل بعض الموظفين للوسائل الالكترونية لمساهمتها الفعالة في انسياب المعلومة وتنفيذ المهام بأكثر دقة وسهولة وريح الوقت والجهد.

الجدول رقم 22: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول وجود وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
% 93.33		56		نعم	
% 00	%06.67	00	04	شخصيا	لا
% 100		04		عن طريق التقارير	
% 100		60		المجموع	

الشكل رقم 22: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول وجود وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى.

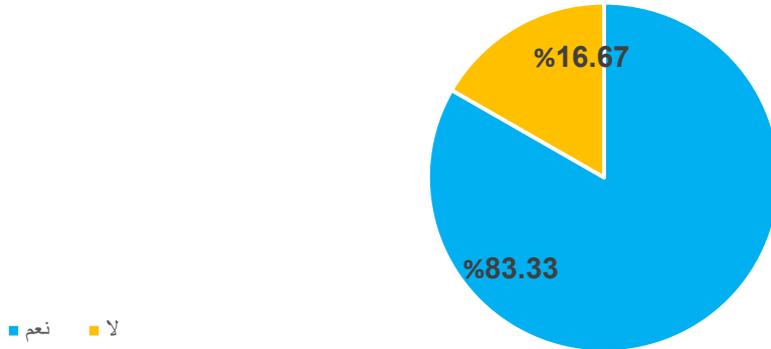


من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنه توجد وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى وذلك حسب 93.33% من المبحوثين، في المقابل نجد أن 06.67% من المبحوثين يقرّون بأنه لا توجد وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى، حيث يقر 100% منهم أن الاتصال مع المستويات الإدارية الأخرى يتم عن طريق التقارير. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الإدارة تحرص على ضمان وصول الأوامر والمعلومات والتعليمات والقرارات إلى مختلف المستويات الإدارية بشكل يسمح لها بالتفاعل فيما بينها، والسعي لأداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبكفاءة عالية وتقليل الوقوع في الأخطاء أو تعطيل سير العمل.

الجدول رقم 23: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم، وإن كانت المؤسسة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
% 64	%83.33	36	50	نعم	نعم
% 14		07		لا	
% 22		07		أحيانا	
% 16.67		10		لا	
% 100		60		المجموع	

الشكل رقم 23: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم.

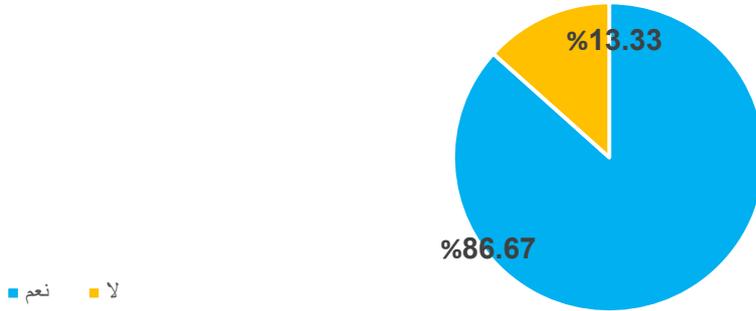


من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم وذلك حسب 83.33% من المبحوثين، حيث يرجع 64% منهم بأن المؤسسة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، أما 22% منهم فيقررون بأن المؤسسة تهتم أحيانا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، بينما أقر 14% منهم بأن المؤسسة لا تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة. بالمقابل نجد أن 16.67% من المبحوثين يقرون بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة لا يعيقهم عن أداء مهامهم. ومن خلال هذه النتائج يتضح الدور الكبير الذي تلعبه تقنيات الاتصال الحديثة في أداء الموظفين لمهامهم بالمؤسسة نظرا لسهولة الحصول على المعلومة وتبادلها وكذا تقليل الوقوع في الأخطاء وريح الجهد والوقت والتكلفة في انجاز المهام، عكس المعاملات الإدارية التي كانت تعتمد سابقا على وسائل اتصال تقليدية وكانت تتطلب في بعض الأحيان وقتا طويلا للحصول على المعلومة بالإضافة لاحتمال الوقوع في الأخطاء، والتأخر في انجاز بعض المهام بسبب عدم توفر المعلومات الكافية أو التأخر في الحصول على التعليمات والقرارات.

الجدول رقم 24: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يخدمهم في عملهم، وإن كان ذلك يساعدهم على التطوير والتجديد في مجال عملهم

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
84.62%	86.67%	44	52	نعم	نعم
01.92%		01		لا	
13.46%		07		أحيانا	
13.33%		08		لا	
100%		60		المجموع	

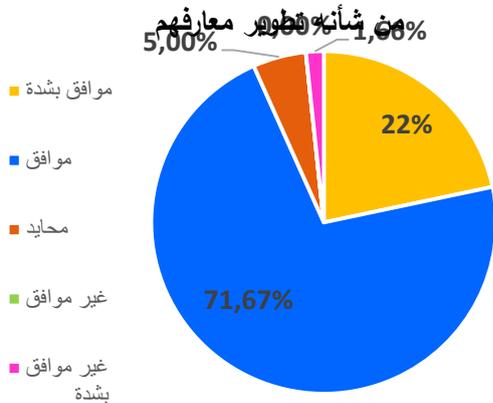
الشكل رقم 24: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يخدمهم في عملهم.



من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن المؤسسة توفر نظام معلوماتي يخدمهم في عملهم وذلك حسب 86.67% من المبحوثين، حيث يقر 84.62 منهم بأن ذلك يساعدهم على التطوير والتجديد في مجال عملهم، أما 13.46% منهم فيقررون بأن ذلك يساعدهم أحيانا على التطوير والتجديد في مجال عملهم، في حين أن 01.92% أقرروا بأن ذلك لا يساعدهم على التطوير والتجديد في مجال عملهم. في المقابل نجد أن 13.33% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا توفر نظام معلوماتي يخدمهم في عملهم. ومنه يتضح حرص وسعي المؤسسة بصفة مستمرة لتوفير المعلوماتية في مجال العمل وهذا في إطار السياسة التي انتهجتها الدولة مؤخرا لعصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن، حيث يسمح النظام المعلوماتي من السرعة في الحصول على المعلومة وتقليل الأخطاء وريح الجهد والوقت والتكلفة وتسهيل العمل الإداري، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي والسعي نحو عصرنة الإدارة الجزائرية.

الجدول رقم 25: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم

الشكل رقم 25: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة



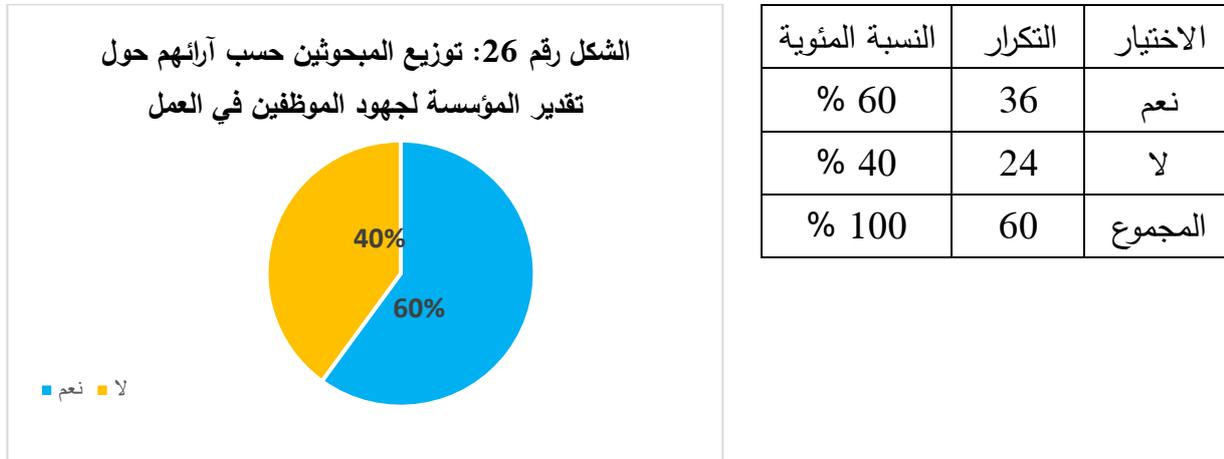
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.67%
موافق	43	71.67%
محايد	03	05%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	01	01.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم موافقون على أن اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم وذلك حسب 71.67% من المبحوثين، أما 21.67% من المبحوثين فقد أقرروا بأنهم موافقون بشدة على أن اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم، في حين ان 05% من المبحوثين أقرروا بأنهم محايدون، بينما نجد نسبة 01.66% من المبحوثين يقرون بأنهم غير موافقين بشدة على أن اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم. ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن اتصال الموظفين ببعضهم البعض داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفهم، باعتبار أن الاتصال فيما بينهم يشعرهم بقيمة الاحترام المتبادل ويشجعهم على تبادل المعارف والخبرات وتقوية العمل الجماعي والتقليل من الوقوع في الأخطاء والسرعة والإتقان في أداء المهام الموكلة إليهم، وهو ما يشجعهم أكثر لبدل المزيد من الجهد لاكتساب خبرات جديدة والعمل على تطوير مهاراتهم بصورة مستمرة.

4- المحور الرابع:

يتضمن هذا المحور البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة القائلة: يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. وقد بلغ عدد أسئلة هذا المحور 10 أسئلة وذلك للإحاطة بأبعاد ومؤشرات هذه الفرضية.

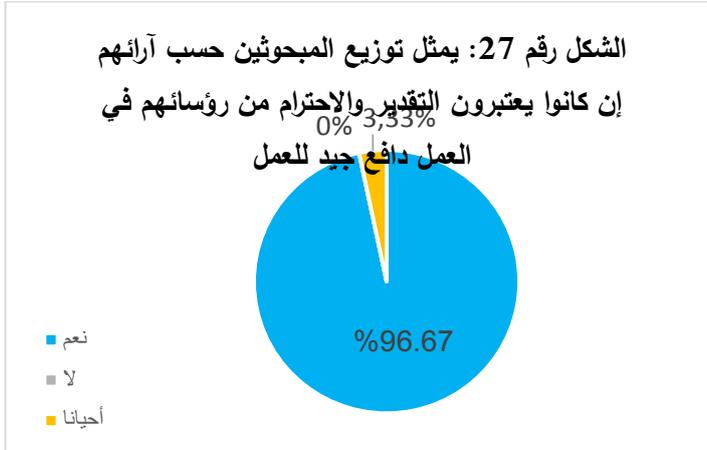
الجدول رقم 26: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تقدير المؤسسة لجهود الموظفين في العمل



من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تقدر جهود الموظفين في العمل وذلك حسب 60% من المبحوثين، في المقابل نجد أن 40% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تقدر جهود الموظفين في العمل. ويرجع ذلك لتثمين الرئيس لجهود الموظفين ومدى التزامهم بتأدية المهام الموكلة إليهم، كما يحرص أيضا على تشجيعهم ودعمهم لبدل المزيد من الجهد اقتناعا منه بأهمية دورهم داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس بصورة ايجابية على معنويات الموظفين بالمؤسسة ويشعرهم بالرضا عن العمل والولاء إلى المؤسسة كما تزيد دافعيتهم للعمل.

الجدول رقم 27: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانوا يعتبرون التقدير والاحترام من رؤسائهم في العمل دافع جيد للعمل

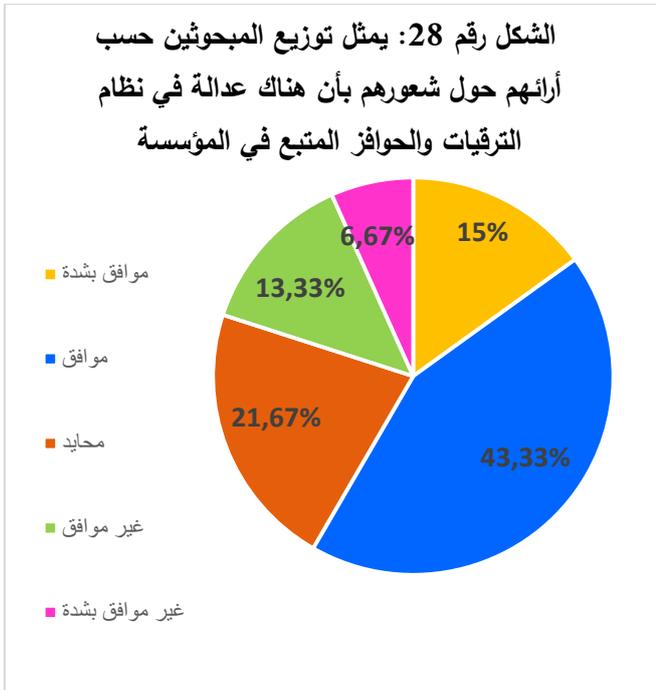
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	96.67%
لا	00	00%
أحيانا	02	3.33%
المجموع	60	100%



من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن التقدير والاحترام من رؤسائهم في العمل دافع جيد للعمل وذلك حسب 96.67% من المبحوثين، في حين أن 3.33% من المبحوثين يقرون بأن التقدير والاحترام من رؤسائهم في العمل يعد أحيانا دافع جيد للعمل. ويرجع ذلك إلى كون تقدير جهود الموظفين من قبل الرؤساء واحترامهم لهم يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالفخر والولاء للمؤسسة ويقلل من الصراع في بيئة العمل، وهو ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والسعي نحو تطوير وتحسين أدائهم والإبداع في عملهم وحرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 28: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول شعورهم بأن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	09	15%
موافق	26	43.33%
محايد	13	21.67%
غير موافق	08	13.33%
غير موافق بشدة	04	6.67%
المجموع	60	100%

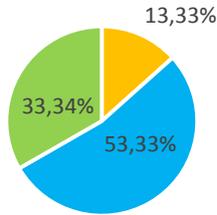


من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم موافقون على أن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة وذلك حسب 43.33% من المبحوثين، في حين أن 21.67% من المبحوثين يقرون بأنهم محايدون، بينما أقر 15% من المبحوثين بأنهم موافقون بشدة على أن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة، أما 13.33% من المبحوثين فقد أقروا بأنهم غير موافقون على أن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة، في حين نجد 06.67% من المبحوثين يقرون بأنهم غير موافقين بشدة على أن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة محل الدراسة، حيث يحرص القائمين على هذه العملية على الأخذ بعين الاعتبار كل الشروط والمعايير الضرورية للترقية والحصول على التحفيزات بعدالة دون تحيز حسب الجدارة والاستحقاق وتقديراً لجهود الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد وتطوير مهاراتهم والإبداع في أداء عملهم.

الجدول رقم 29: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع الجهود التي يبذلونها في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	13.33%
لا	32	53.33%
نوعا ما	20	33.34%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 29: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع الجهود التي يبذلونها في العمل

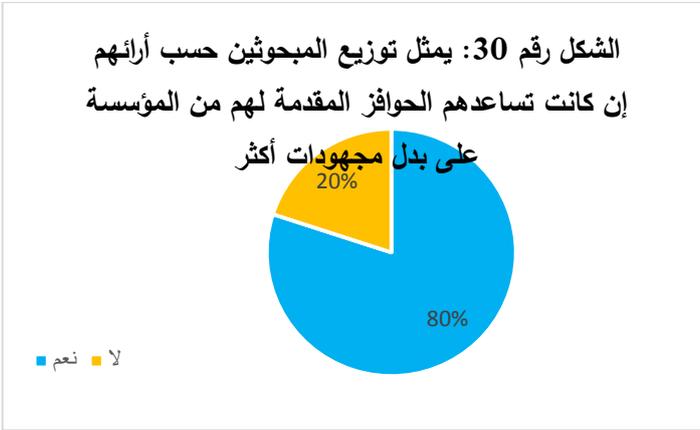


من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل وذلك حسب 53.33% من المبحوثين، في حين أن 33.34% من المبحوثين فقد أقروا بأن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب نوعا ما مع الجهود التي يبذلونها في العمل، أما 13.33% من المبحوثين فيقررون بأن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل. ومنه يتضح لنا أن أغلب الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة غير راضين عن العائد المادي الذي يحصلون عليه مقارنة بالجهود التي يبذلونها، ويرجع ذلك للأجور المنخفضة التي يتقاضاها الموظفون بالإدارة المحلية من جهة ولشغل بعض الموظفين لوظائف لا تتيح لهم فرص الترقية من جهة

أخرى، كما أن الطبيعة البشرية للأفراد تميل وتطمح دوماً إلى ما هو أفضل من حيث مستوى الإشباع المادي.

الجدول رقم 30: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كانت تساعدهم الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة على بدل مجهودات أكثر

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	80 %
لا	12	20 %
المجموع	60	100 %

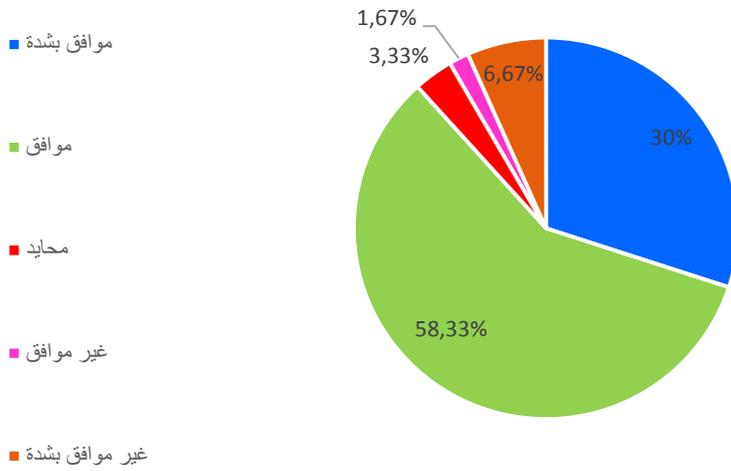


من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة تساعدهم على بدل مجهودات أكثر وذلك حسب 80% من المبحوثين، في المقابل نجد أن 20% من المبحوثين يقرون بأن الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة لا تساعدهم على بدل مجهودات أكثر. وهذا راجع للعدالة في الحصول على الحوافز بالمؤسسة، وكذلك تشجيع المؤسسة محل الدراسة لثقافة التحفيز من خلال تقديم حوافز ومكافآت سواء كانت مادية أو معنوية كالتهنئات والشكر والمدح لرفع الروح المعنوية للموظفين وبعث الثقة في أنفسهم وشعورهم بالاحترام والتقدير وتثمين الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الحسن للعمل، وهو ما ينمي لدى الموظفين روح المبادرة والسعي للابتكار والإبداع.

الجدول رقم 31: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اعتبارهم الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار، ونوع الحوافز التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار.

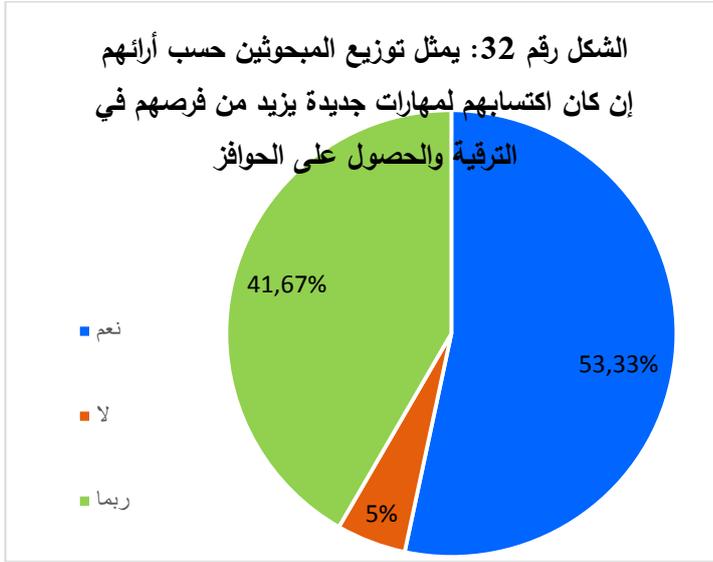
النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
100 %	30 %	18	18	الحوافز المادية	موافق بشدة
00 %		00		الحوافز المعنوية	
00 %	58.33 %	00	35	الحوافز المادية	موافق
100 %		35		الحوافز المعنوية	
03.33 %		02		محايد	
01.67 %		01		غير موافق	
06.67 %		04		غير موافق بشدة	
100 %		60		المجموع	

الشكل رقم 31: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول اعتبارهم الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار.



من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنهم موافقون على أن الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار وذلك حسب 58.33% منهم، حيث يقر 100% منهم أن الحوافز المعنوية هي التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار. في حين أن 30% من المبحوثين يقرّون بأنهم موافقون بشدة على أن الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار، حيث يقر 100% منهم أن الحوافز المادية هي التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار. أما 6.67% من المبحوثين فيقرّون بأنهم غير موافقين بشدة على أن الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار، بينما أقر 3.33% من المبحوثين بأنهم محايدون، في حين أن 1.67% من المبحوثين أقرّوا بأنهم غير موافقين على أن الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار. من خلال هذه النتائج يتضح بأن أغلب الموظفين يرون بأن الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار، ويرجع ذلك لتأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين من خلال دفعهم إلى تحقيق جودة الخدمة مع التشجيع على المبادرة أكثر في العمل وزيادة أدائهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة، وقد توزعت آرائهم إلى فئتين فئة تعتبر الحوافز المعنوية هي التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار في حين اعتبرت فئة أخرى أن الحوافز المادية هي الدافع لذلك، وهذا راجع إلى رغبة أغلبية الموظفين في إشباع الحاجات المادية التي من شأنها أن ترفع روحهم المعنوية وتدفعهم للعمل وبدل المزيد من الجهد في سبيل تطوير الأداء وتشجيع الابتكار.

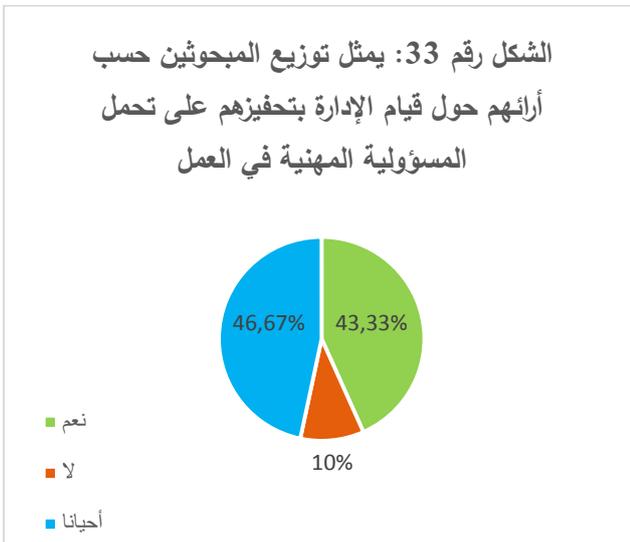
الجدول رقم 32: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم إن كان اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	53.33%
لا	03	05%
ربما	25	41.67%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز وذلك حسب 53.33% من المبحوثين، في حين أن 41.67% من المبحوثين يقرون بأن اكتسابهم لمهارات جديدة ربما يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز، أما 05% من المبحوثين يقرون بأن اكتسابهم لمهارات جديدة لا يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز. ومنه نستنتج أن فرص الترقية ومنح الحوافز في المؤسسة يقوم على مدى اكتساب الموظفين للخبرة والمهارة والمعارف، فمن يمتلك الخبرة والكفاءة يكون من المؤهلين للترقية وشغل مناصب أعلى بالمؤسسة، وهو ما يدفع بالموظفين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم واكتساب خبرات جديدة تسمح لهم بالحصول على ترقية في العمل.

الجدول رقم 33: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول قيام الإدارة بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل



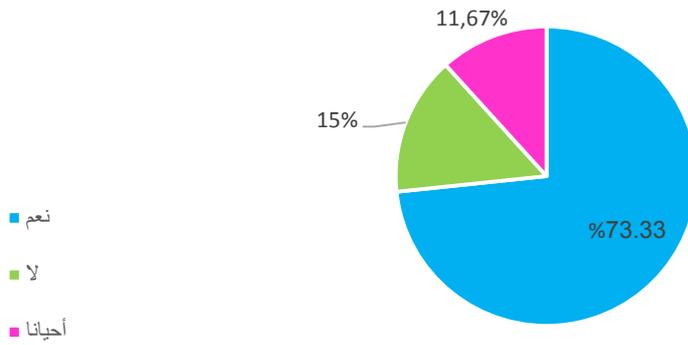
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	43.33%
لا	06	10%
أحيانا	28	46.67%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الإدارة تقوم أحيانا بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل وذلك حسب 46.67%، في حين نجد أن نسبة 43.33% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة تقوم بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل، بينما أقر 10% من المبحوثين بأن الإدارة لا تقوم بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل. ومنه يتضح حرص الإدارة على جودة العمل وزيادة مستويات الأداء وذلك من خلال تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في العمل وضرورة إتقانه وتقديمه على الوجه المطلوب، إضافة إلى التأكيد على ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية التي يحددها القانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم 34: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول العمل الذي يقومون به إن كان يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز، وإن كان أدائهم لعملهم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار	
100 %	73.33 %	44	44	نعم	نعم
00 %		00		لا	
15 %		09		لا	
11.67 %		07		أحيانا	
100 %		60		المجموع	

الشكل رقم 34: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول العمل الذي يقومون به إن كان يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز.



من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن العمل الذي يقومون به يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز وذلك حسب 73.33% من المبحوثين، حيث يقر 100% منهم أن أدائهم لعملهم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. في المقابل نجد أن 15% من المبحوثين يقرون بأن العمل الذي يقومون به لا يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز، في حين أن 11.67% من المبحوثين يقرون بأن العمل الذي يقومون به يمنحهم أحيانا شعورا بالفخر والاعتزاز. ومنه يتضح أن هناك ولاء بالنسبة

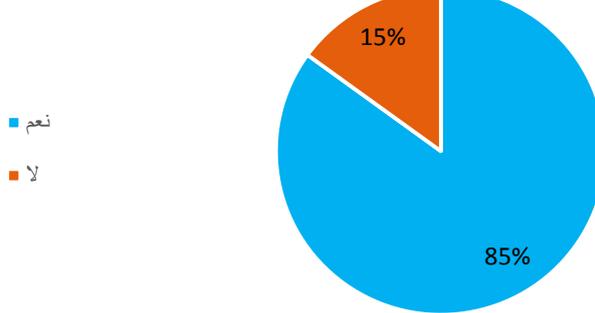
للموظفين لمؤسسة عملهم ويعتبرونها مصدر فخر واعتزاز لهم، ويرجع ذلك لما تحققه لهم المؤسسة من رضا وإشباع لرغباتهم وطموحاتهم.

الجدول رقم 35: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول امتلاكهم لدافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار		الاختيار
09.80%	85%	05	51	اهتمامك ينصب على إنتاج أفكار جديدة
29.41%		15		لأن الإدارة تثق في قدراتك
49.01%		25		إحساسك بأن العمل الذي تقوم به له معنى
00%		00		بيئة العمل مشجعة للإبداع والابتكار
11.76%		06		توفر لك الإدارة المناخ الملائم لتنمية قدراتك
15%		09		لا
100%		60		المجموع

الشكل رقم 35: يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول امتلاكهم لدافع قوي لتحقيق

أهداف المؤسسة.



من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأنهم يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك حسب 85% من المبحوثين، حيث نجد أن 49.01% منهم يرجعون ذلك لإحساسهم بأن العمل الذي يقومون به له معنى، أما 29.41% منهم فيرجعون ذلك لثقة الإدارة في قدراتهم، بينما يرجع 11.67% منهم ذلك لتوفير الإدارة لهم المناخ الملائم لتنمية قدراتهم، في حين يرجع 09.80% منهم ذلك لكون اهتمامهم ينصب على إنتاج أفكار جديدة. في المقابل نجد أن 15% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهدافها وذلك لإحساسهم بأن العمل الذي يقومون به له معنى، الأمر الذي يؤكد مدى ولاء الموظفين لمؤسستهم ويعتبرونها مصدر فخر واعتزاز، الأمر الذي يؤدي لزيادة الروح المعنوية والدافعية للعمل والسعي للإبداع وتقليل الصراع في بيئة العمل.

ثانيا: نتائج الدراسة

استنادا إلى ما تم الحصول عليه من بيانات من الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها حول التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، سيتم عرض الاستنتاجات المتوصل إليها وفقا للإطار النظري وفرضيات الدراسة التي انطلقنا منها.

- طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 65% من أفراد الفئة المبحوثة إناث، في حين أن 35% ذكور، وهذا يعود إلى ملائمة نشاط المؤسسة لكلا الجنسين، حيث تميل الإناث لممارسة العمل الإداري بشكل كبير منه عند الذكور.
- 41.67% من أفراد الفئة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة.
- 71.67% من أفراد الفئة المبحوثة متزوجون، وهذا راجع للتركيبة العمرية للمبحوثين المنحصرة بين 35 و45 سنة.
- 53.33% من أفراد الفئة المبحوثة مستواهم التعليمي جامعي، وهذا راجع لاحتياجات المؤسسة التي تسعى إلى توظيف الأفراد ذوي الكفاءة العالية الحاملين لمثل هذه الشهادات.
- 28.33% من أفراد الفئة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وهذا باعتبار أن هذه الفئة لديها لدافعية للعمل أكثر من الفئات الأخرى وذلك من أجل تحقيق طموحاتها.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

1.1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: يساهم تفويض السلطة من قبل المسؤولين في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة.

- ومن خلالها تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على الفرضية الأولى ومن خلال الجداول 6 إلى 15 توصلنا إلى:
- 95% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا بأن الإدارة تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.
 - 56.67% من المبحوثين أكدوا أن رئيسهم لا يوفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية.
 - 78.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن رئيسهم لا يفوض لهم جزء من الصلاحيات الخاصة به.
 - 51.67% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم لا يمارسون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل رئيسهم.
 - 83.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم يقومون بانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.

- 90% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن رئيسهم يقدم لهم التوجيهات في مجال عملهم.
 - 53.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن الخبرة تعد من أهم الأسباب التي تمكنهم من الحصول على تفويض جزء من السلطة.
 - 66.67% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن حصولهم على فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لا يكون إلا أحيانا.
 - 58.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم لا يتصرفون بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولهم.
 - 83.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم يؤدون أعمالهم دائما بطريقة روتينية، وقد أقر 84% منهم أن ذلك يؤثر على مهاراتهم الإبداعية باعتبار أن الروتين يكبح روح الابتكار.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن أسلوب التفويض في المؤسسة لا يتسم بالحرية المطلقة، إذ يظل الموظفون تابعين للرؤساء وهذا ما يجعلهم مجرد أجزاء تابعة للمؤسسة فقط عاجزين عن إخراج ما لديهم من طاقات داخلية. وبناء على هذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى محققة لكن بنسبة متوسطة على اعتبار أن المؤسسة تمنح المرؤوسين التفويض اللازم للسلطة، إلا أنها تبقى متخوفة من الاستقلالية المطلقة التي قد توقع الموظفين في أخطاء تعيق سير العمل، ومنه يكونون مقيدون لا مجال للابتكار لديهم.

2.1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: يساهم الاتصال في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة.

ومن خلالها تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثالث من الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على الفرضية الثانية ومن خلال الجداول 16 إلى 25 توصلنا إلى أن:

- 53.33% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يريدونها من أجل القيام بعملهم بكفاءة إلا في بعض الأحيان.
- 98.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم يقومون بتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل.
- 75% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن التعليمات والإجراءات الموجهة لهم تتسم بالوضوح.
- 50% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب.
- 95% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن نقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية إليهم يتم عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية.
- 40% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي الوسائل الالكترونية.

■ 93.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنه توجد وسائل اتصال بين إدارتهم والمستويات الإدارية الأخرى.

■ 83.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقهم عن أداء مهامهم، وقد أقر 64% منهم أن المؤسسة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بصفة مستمرة.

■ 86.67% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أن المؤسسة تعمل على توفير نظام معلوماتي يخدمهم في عملهم، وقد أقرت نسبة 84.62% منهم أن ذلك يساعدهم على التطوير والتجديد في مجال عملهم.

■ 71.67% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا موافقتهم على أن اتصالهم بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه أن يطور معارفهم.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات وتسهيل سبل التعامل مع المرؤوسين، مما يمكنهم من التجديد والتطوير ويشجعهم على الإبداع في عملهم. فعملية الإبداع ليست بالأمر الهين إذ تتوقف جودتها على مدى ارتكازها على المعلومات وإمكانية الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة داخل المؤسسة. وبناء على هذا نخلص إلى أن الفرضية الثانية محققة، والتي مفادها أن الاتصال يساهم في خلق الإبداع داخل المؤسسة.

3.1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة.

ومن خلالها تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الرابع من الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على الفرضية الثالثة ومن خلال الجداول 26 إلى 35 توصلنا إلى أن:

■ 60% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن المؤسسة تقدر جهود الموظفين في العمل.

■ 96.67% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن التقدير والاحترام من قبل رؤسائهم يعد دافع جيد للعمل.

■ 43.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا موافقتهم على العدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع داخل المؤسسة.

■ 53.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا عدم ناسب الراتب الذي يتقاضونه مع الجهود التي يبذلها في العمل.

■ 80% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن الحوافز المقدمة لهم من المؤسسة تساعدهم على بذل مجهودات أكبر.

■ 58.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا موافقتهم للرأي في أن الحوافز والمكافآت المقدمة لهم دافع للإبداع والابتكار، وقد أكد الأغلبية منهم أن الحوافز المعنوية هي الأكثر مساهمة في ذلك.

- 53.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد من فرصهم في الترقية والحصول على الحوافز.
 - 46.67% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن الإدارة لا تقم بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المهنية في العمل إلا أحيانا.
 - 73.33% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أن العمل الذي يقومون به يمنحهم شعورا بالفخر والاعتزاز وأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 85% من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا أنهم يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن المؤسسة محل الدراسة توفر لموظفيها الحوافز اللازمة من خلال تقديرهم والاعتراف بمجهوداتهم ومهاراتهم ومعاملتهم بطريقة حسنة مما يزيد من رغبتهم في العمل ويشجعهم على المبادرة والابتكار وبدل المزيد من الجهد، وبالتالي تطوير الجانب الإبداعي لديهم أي أن المؤسسة كلما عملت على تحفيز موظفيها كلما أدى ذلك إلى تنمية روح الخلق والإبداع. وبناء على هذا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة، والتي مفادها يساهم التحفيز في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، توصلنا إلى أن الفرضية العامة والتي مفادها: يساهم التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، قد تحققت وذلك في ضوء الفرضية الثانية المتعلقة بالاتصال وخلق الإبداع، وكذا الفرضية الثالثة التي أكدت على أن التحفيز يؤدي إلى خلق الإبداع. أي أنه كلما كان هناك تهيئة لظروف العمل وسبله داخل المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى خلق الإبداع لدى الموظفين ويساعدهم على إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية، ومختلف المقاربات النظرية والمقاربات الفكرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بالتمكين الإداري والإبداع. وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على دور التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهت الدراسات المشابهة في بيئات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، سنحاول مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

- نجد أن دراسة "يوسف إسماعيل سليمان الزلامي" تتفق مع نتائج دراستنا الحالية، إذ أنه توصل في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا، حيث توصلت

إلى أن تهيئة المؤسسة للظروف المساعدة على العمل من تحفيز واتصال يساهم ويعزز لدى الموظفين روح الخلق والإبداع.

• كما توصلت دراسة "محمد سعد فهد المشوط" إلى وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري، وكذلك تأثير الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث توصلنا إلى أن التحفيز ومنح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات وسهر المؤسسة على تعزيز روح الثقة داخل بيئة العمل من شأنه أن يساهم في توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية.

• كما توصلت دراسة "شائع بن سعد مبارك القحطاني" إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا حيث انتهينا إلى وجود تأثير للتمكين الإداري على درجة الإبداع لدى الموظفين، إلا أنها تختلف عنها فيما يخص معوقات التمكين، حيث توصلت دراسة "شائع بن سعد مبارك القحطاني" إلى أن معوقات التمكين الإداري والإبداع جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما لم نلمسه في واقع دراستنا الحالية.

• تختلف دراسة "محمد كريم حسني سعيد خلف" عن دراستنا في كونها توصلت إلى توافر الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، وهذا ما يتنافى مع دراستنا الحالية، إذ أننا لم نتوصل إلى أن القادة والمدراء يتمتعون بدرجات معتبرة للإبداع، كون موضوع دراستنا كان منصبا على مستويات الإبداع لدى الموظفين.

• كما توصلت دراسة "صباح بن سهلة" إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهذا ما يتنافى مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين، كون المؤسسة محل الدراسة تضع بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية في تمكين موظفيها كالخبرة والكفاءة في العمل والحالة العائلية للأشخاص.

• توصلت دراسة "لطيفة برني" إلى وجود تأثير للتمكين النفسي والإداري على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، حيث أن التمكين الإداري وما يوفره من راحة نفسية ورضا وظيفي للعمال بإمكانه أن يساعد الموظفين على بدل المزيد من الجهد والطا في مجال العمل وبالتالي الإبداع في العمل.

• كما توصلت دراسة "آمال سعود" إلى نتائج مشابهة لنتائج دراستنا حيث أنها انتهت إلى وجود علاقة ايجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك وجود علاقة بين فعالية الاتصال بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا حيث أن منح حرية التصرف للعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين سبيل تدفق المعلومات وتبادلها من العوامل التي تزرع لدى الموظف روح الحماس والمبادرة وبالتالي تزيد لديه الرغبة في التغيير وإخراج كل ما لديه من مهارات وطاقات إبداعية مكبوتة.

ومنه يمكن التأكيد على أن دراستنا الحالية قد حققت نتائج مستقات من الواقع الاجتماعي، ولا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما تكون دعماً للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثاً: توصيات واقتراحات

كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة دور التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة وحسب النتائج المتوصل إليها حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات موجهة إلى المسؤولين والمديرين، وتتمثل هذه الاقتراحات في:

- ✓ ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التمكين الإداري كأحد الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.
- ✓ اهتمام القادة والمدراء بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.
- ✓ تعزيز روح المبادرة لدى المرؤوسين بشكل يدعم الثقة والتعاون المتبادل، ويحفزهم على إخراج الطاقات الإبداعية.
- ✓ الحرص على تسيير الأعمال داخل المؤسسة بكل دقة وموضوعية والعمل على تحقيق الانضباط.
- ✓ تشجيع القادة والمدراء للأفكار والآراء التي تقدم من طرف الموظفين والسماح لهم بإبداء رأيهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء للتنظيم.
- ✓ العمل على تجاوز جميع الصعوبات والتحديات التي تقف كعائق أمام إخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.
- ✓ تقدير المؤسسة للجهود الإضافية التي يقدمها الموظفون في مجال عملهم وتقديم مكافآت للأفراد ذوي الانجازات المبهرة مما يدفعهم لبذل مجهودات أكثر.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري وما يمتلكه من قدرات ومهارات والاعتراف بما يبذله من مجهود بحيث يصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- ✓ توفير مناخ يشجع التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته مما يرفع من مكانة المؤسسة ويحسن في مستوى أدائها.

خلاصة الفصل :

بخصوص النتائج التي استخلصت من هذه الدراسة نستنتج أن التمكين الإداري يساهم في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية. ومن خلال هذه الدراسة ونتائجها فقد فتحنا الباب لدراسات أخرى تنطلق منها من أجل محاولة معرفة دور التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.



الخاتمة:

ما يمكن قوله ختاماً أن هذه الدراسة كانت بمثابة معالجة لأحد المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في خلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

وقد انطلقت دراستنا من ثلاث فرضيات تم اختبارها ميدانياً ببلدية زيامة منصورية ولاية جيجل وكانت نتائجها محققة بنسب ايجابية، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التريص الذي أجريناه بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن العمل على خلق الإبداع وتنميته لا يكون إلا من خلال تشجيع المبدعين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتوفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق إبداعية وإشعارهم بالأمان، مما قد يترتب على إبداعاتهم من مخاطر وتقدير العاملين والإيمان بإمكاناتهم والثقة في قدراتهم. ويكون ذلك من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة أهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية، لابتكار وتحديد الأساليب الملائمة لأداء أعمالهم، أي أن التمكين يساهم في خلق الإبداع.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- القواميس والمعاجم:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د.س.
 - 2- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية، عمان، ط1، 2013.
 - 3- حمادي العلوي: قاموس الدراسات الاقتصادية، دار الكنوز الأدبية، بيروت، ط1، 1997.
 - 4- الفيروز أبادي ومجد الدين يعقوب: القاموس المحيط، ج13، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط7، 2003.
- ب- الكتب:
- 5- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
 - 6- أسامة خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان، ط1، 2012.
 - 7- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، ط1، 2014.
 - 8- أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الراية، عمان، ط1، 2013.
 - 9- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2010.
 - 10- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2007.
 - 11- إبراهيم عبد الهادي، محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
 - 12- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، ط1، 2011.
 - 13- إحسان دهش جلاب، كاظم ظاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء، عمان، ط2، 2014.
 - 14- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، ط1، 2005.
 - 15- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط2، 2010.
 - 16- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
 - 17- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010.
 - 18- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نماذج ونظريات وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
 - 19- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 - 20- جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2008.
 - 21- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
 - 22- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2012.

- 23- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.
- 24- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2013.
- 25- حسين عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2008.
- 26- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014.
- 27- خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 28- رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011.
- 29- رامي جمال أندراوس وآخرون: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008.
- 30- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 31- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 32- روية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 33- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- 34- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 35- سامي محمد هشام حريز: الإدارة بالأفكار، دار الراية، عمان، ط1، 2008.
- 36- سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 37- سعيد بن عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2010.
- 38- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 39- سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006.
- 40- سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج، عمان، 2010.
- 41- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 42- سهير ممدوح التل: الإبداع، دار الفكر، عمان، ط1، 2013.
- 43- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، ط1، 2007.

- 44- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 45- صبحي جبير العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2004.
- 46- طلعت إبراهيم لطفى: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- 47- عادل هادي البغدادي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء، عمان، ط1، 2013.
- 48- عاكف لطفى خصاونه: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط1، 2011.
- 49- عبد الرحمن توفيق: طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط2، 2004.
- 50- عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2010.
- 51- عبد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
- 52- عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 53- عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 54- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 55- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
- 56- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 57- فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 58- فاطمة محمود الزيات: علم النفس الإبداعي، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 59- فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012.
- 60- ليث محمد عياش: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء، عمان، 2009.
- 61- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد، عمان، ط1، 2007.
- 62- محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، عمان، 2009.
- 63- محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، ط3، 2006.
- 64- محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007.

- 65- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 66- محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، ط1، 2012.
- 67- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان، 2001.
- 68- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2003.
- 69- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006.
- 70- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط1، 2000.
- 71- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
- 72- مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008.
- 73- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2013.
- 74- ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 75- ممدوح عبد المنعم الكناني: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005.
- 76- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 77- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 78- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 79- نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، عمان، ط1، 2012.
- 80- نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 81- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009.
- 82- هارون توفيق الرشيدي: سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة، المكتبات الكبرى، القاهرة، 2003.
- 83- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- ج- المذكرات والرسائل الجامعية:
- 84- أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013.

- 85- أمال سعود: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 86- بلقاسم جوادي: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 87- حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- 88- سمية مباركي: دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.
- 89- شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 90- صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 91- صبرينة ترغيني: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 92- صلاح الدين شيخاوي: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 93- لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 94- محمد سعد فهد المشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

95- محمد كريم حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

96- يوسف إسماعيل سليمان الزالمى: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

د- المجالات والدوريات:

97- محمد القريوتي، عوض العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، 2006.

98- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.



الملحق رقم 01:

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين

في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بلدية زيامة منصورية - ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

- براحية زينب

- زماش ريمة

أخي (أختي) الموظف (ة) نرجو تعاونكم معنا في هذا البحث وملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، ونحيطكم علما أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.
ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سنة
من 55 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- سنوات الخبرة المهنية: من سنة إلى أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
من 25 سنة فأكثر

المحور الثاني: تفويض السلطة من قبل المسؤولين وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة

- 6- هل تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك؟
نعم لا
- 7- هل يوفر لك رئيسك الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية؟
نعم لا
- 8- إذا كانت إجابتك بنعم، هل يساهم ذلك في زيادة مهارتك الإبداعية؟
نعم لا
- 8- هل يفوض لك رئيسك جزء من الصلاحيات الخاصة به؟
نعم لا
- 9- إذا كانت إجابتك بنعم، هل يتم التفويض بطريقة؟
شفهية كتابية
- 9- هل تمارس صلاحياتك أثناء فترة التفويض دون تدخل من رئيسك؟
نعم لا أحيانا
- 10- هل تقوم بانجاز الأعمال المفوضة إليك على أكمل وجه؟
نعم لا أحيانا

11- هل يعمل رئيسك على تقديم توجيهات لك في مجال عملك؟

نعم لا

12- في رأيك، ما هي الأسباب التي تمكنك من الحصول على تفويض لجزء من السلطة؟

إبداعك في عملك خبرتك معرفتك ومهاراتك العالية

13- هل تعتقد بأن لديك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

دائماً أحياناً أبداً

14- هل يمكنك التصرف بحرية عند وقوع مشكل إداري دون الرجوع لمسؤولك؟

نعم لا أحياناً

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتبر نفسك متخذ قرار في مجال عملك؟

نعم لا

15- هل تجد نفسك تؤدي أعمالك دائماً بطريقة روتينية؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل يؤثر ذلك على مهاراتك الإبداعية؟

نعم لا

المحور الثالث: الاتصال وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة

16- هل تجد صعوبة في الحصول على المعلومات التي تريدها من أجل القيام بعملك بكفاءة؟

نعم لا أحياناً

17- هل تقوم بتبادل المعلومات مع زملائك في العمل؟

نعم لا

18- هل تتسم التعليمات والإجراءات الموجهة إليك بالوضوح؟

نعم لا أحياناً

19- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب؟

نعم لا أحياناً

20- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة من الإدارة المركزية؟

تقارير ومنشورات كتابية شفهيًا

أخرى تذكر

21- في رأيك، ما هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

اتصال شخصي عن طريق مراسل الوسائل الالكترونية

22- هل توجد وسائل اتصال بين إدارتك والمستويات الإدارية الأخرى؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بلا، فكيف يتم الاتصال مع المستويات الإدارية الأخرى؟
شخصيا عن طريق التقارير

أخرى تذكر

23- هل تعتقد بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيقك عن أداء مهامك؟
نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة؟
نعم لا أحيانا

24- هل توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك؟
نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل يساعدك ذلك على التطوير والتجديد في مجال عملك؟
نعم لا أحيانا

25- هل تعتقد بأن اتصالك بالأفراد داخل المؤسسة من شأنه تطوير معارفك؟

موافق بشدة موافق محايد
غير موافق غير موافق بشدة

المحور الرابع: التحفيز وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة

26- هل تقدر المؤسسة جهود الموظفين في العمل؟
نعم لا

27- هل تعتبر التقدير والاحترام من رؤسائك في العمل دافع جيد للعمل؟
نعم لا أحيانا

28- هل تشعر بأن هناك عدالة في نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة؟
موافق بشدة موافق محايد
غير موافق غير موافق بشدة

29- هل تعتقد بأن الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهود التي تبذلها في العمل؟
نعم لا نوعا ما

30- في رأيك، هل تساعدك الحوافز المقدمة لك من المؤسسة على بذل مجهودات أكثر؟
نعم لا

31- هل تعتبر الحوافز والمكافآت المقدمة للعمال دافع للإبداع والابتكار؟

موافق بشدة موافق محايد
غير موافق غير موافق بشدة

- في حالة موافقتك للرأي، ما نوع الحوافز التي تساهم أكثر في الإبداع والابتكار؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية

32- هل تعتقد بأن اكتسابك لمهارات جديدة يزيد من فرصك في الترقية والحصول على الحوافز؟

نعم لا ربما

33- هل تقوم الإدارة بتحفيزك على تحمل المسؤولية المهنية في العمل؟

نعم لا أحيانا

34- هل تعتبر العمل الذي تقوم به يمنحك شعورا بالفخر والاعتزاز؟

نعم لا أحيانا

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتقد بأن أدائك لعملك يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

35- هل تمتلك دافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل؟

اهتمامك ينصب على إنتاج أفكار جديدة لأن الإدارة تثق في قدراتك

إحساسك بأن العمل الذي تقوم به له معنى بيئة العمل مشجعة للإبداع والابتكار

توفر لك الإدارة المناخ الملائم لتنمية قدراتك

أخرى تذكر

شكرا على تعاونكم معنا

دليل المقابلة

- 1- هل يتيح لك عمالك فرص للتجديد والتطوير؟
- 2- في رأيك هل تعتمد المؤسسة على أسلوب تمكين الموظفين؟
- 3- هل يسمح لك رئيسك أو مشرفك المباشر بالاطلاع على الأفكار الجديدة في العمل؟
- 4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم؟
- 5- هل تخصص المؤسسة برامج معينة لبعث روح الابتكار لدى الموظفين؟
- ما نوع هذه البرامج؟
- 6- هل تقدم الإدارة توجيهات للعمال في مجال عملهم؟
- 7- هل هي الصعوبات التي تواجهك للإبداع في المؤسسة؟
نقص التحفيزات () تنظيم يعيق انتقال الأفكار () تكاليف مرتفعة ()
- 8- هل تخصص المؤسسة مبالغ مالية للتطوير؟
- 9- هل تقدم المؤسسة حوافز لأصحاب الأفكار الجديدة؟
- 10- هل فكرت يوماً في ترك العمل بالمؤسسة؟ وإلى ماذا يعود ذلك؟ وهل العامل الذي يدفعك لذلك مرتبط بالمؤسسة؟
- 11- هل تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين؟
- 12- هل يشجعك القائد بالشكل الذي يزيد من أدائك؟
- 13- هل يفرض رئيسك في تفويض صلاحياته؟
- 14- حسب رأيك هل يهمل مسؤولك المباشر العمال المتميزين في العمل؟

الهيكل التنظيمي لبلدية زيامة منصورية

الملحق رقم 03:

