جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تعزيز الإبداع في المؤسسة

(دراسة ميدانية لمدرسة كنوز للإبداع الفكري – بالمدية)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :

- عمارة عائشة
- قفار نجاة

تحت إشراف الأستاذة:

- أ. قويدر الـويزة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
زعـاف نـصيرة		عضو ممتحن	جامعة المدية
قويـدر الـويـزة		مشـرفـا	جامعة المدية
كشيدة حبيبة		رئيسة	جامعة المدية

السنة الجامعية : 2019 / 2020

كلمة شكر

اللهم أنت الأمجد لك نسجد و أيدينا نمدد

أن تتقبل شكرنا على مدك لنا القوة و الصحة و تزويدنا بالعلم

و المعرفة و الصبر من أجل قطف ثمارنا هذه...

و تشكراتنا الكبيرة لمساندنا و موجهنا الذي

أمدنا بالنصائح القيمة أستاذتنا :

قويدر الويزة

و شكر خاص للأستاذ الذي كان الداعم لنا آتشي شعيب

و إلى كل من ترك بصماته في هذا العمل المتواضع وكل من دعمنا.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى من تعاهداني بالتربية في الصغر و كانا لي نبراسا يضيء فكري بالنصح و التوجيه في الكبر أمي و أبي .

حفظهما الله

إلى أغلى ما في الوجود إخوتي الذين هم سندي و عوني في هذه الحياة.

فوزي ،فاضل ، أمينة ، منال ، لجين .

رعاهم الله

إلى زوجي العزيز حفظه الله لي و عائلته الكريمة.

إلى أعز صديقاتي الذين كانوا دعماً لي في السراء و الضراء:

عائشة ، شروق ، مريم ، سلمى ، سهام .

كما أهدي في الأخير ثمرة نجاحي إلى عائلتي الكريمة «قف

إلى كل من يحملهم قلبي و لا تحملهم مذكرتي.

نجاة

إهداء

إلى الأم الغالية نبع الحنان.. إلى الحب الذي أوليه حبي .. و مصباح أضاء سناه دربي

إلى القلب الذي انحنى يوما على بعد المزار، إلى عين سقتني إذ رعتني ،

ببذل لست أوفيه و ربي .. أنت النور الذي يضيء حياتي و النبع الذي

أرتوي منه حبا و حنانا، أنت الأب الذي يشار إليه بالبنان و يفتخر به

بين الأنام.. فهنيئا لي بك أيها الأب العظيم ..

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا السند لي

إلى زملائي و كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

عائشة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح مفهوم التمكين و بيان أثره على الإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري-بالمدية- و الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التفوق للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع بيانات عن الظاهرة و تفسيرها ، وتم استخدام الاستبانة للاستطلاع على عينة الدراسة، و التي بلغ حجمها 14 أستاذاً. و بواسطة برنامج SPSS الإحصائي تم تحليل البيانات المتحصل عليها.

وقد أظهرت الدراسة وجود العلاقة التالية:

- وجود مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة0.05.
- وجود مستوى مرتفع في الإبداع للأساتذة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة0.05.
- يوجد مستوى مرتفع من التمكين و الإبداع معاً في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05.

Abstract :

The study aims to try to clarify the concept of empowerment and to explain its impact on creativity at Konoz School for Creative Thinking , and to make recommendations which may increase interest in this aspect as one of the factors of excellence of the institution.
To achieve the objectives of the study, data on the phenomenon was collected and interpreted, and the resolution was used to survey the sample of 14 teachers, using SPSS calculating program and then to analyse the data collected.

The study showed that there was the following relationship:
– a high level of empowerment of teachers at Konoz School for Creative Thinking in Medea at the level of significance of 0.05.
– a high level of creativity for teachers at Konoz School for Creative Thinking in Medea at the level of significance of 05.
– there is a high level of empowerment and creativity at Konoz School for Creative Thinking in Medea at a level of significance of 0.05.

فهرس المحتويات:

العنـوان	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ- ب..
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية التمكين	10
المطلب الأول: مفهوم التمكين و التمييز بينه و بن المصطلحات المشابهة	10
المطلب الثاني: أهمية التمكين أنواعه و خصائصه	13
المطلب الثالث: دوافع التمكين	16
المطلب الرابع: المتطلبات و الشروط الأساسية للتمكين	17
المبحث الثاني:أسس التمكين	19
المطلب الأول:خطوات تحقيق التمكين	19
المطلب الثاني:مبادئ التمكين	20
المطلب الثالث: ركائز التمكين	21
المطلب الرابع: نتائج التمكين	22
المبحث الثالث: أبعاد التمكين أساليبه و معوقاته	24
المطلب الأول: أبعاد التمكين	24
المطلب الثاني:أساليب التمكين	28
المطلب الثالث: معوقات التمكين	29
خلاصة الفصل	30

الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع	
تمهيد	32
المبحث الأول:ماهية الإبداع	33
المطلب الأول:مفهوم التمكين و التمييز بينه و بين المصطلحات المشابهة	33
المطلب الثاني: أهمية الإبداع و خصائصه	37
المطلب الثالث: أنواع الإبداع و دوافعه	39
المطلب الرابع: عناصر الإبداع و مستوياته	43
المبحث الثاني: أساسيات الإبداع	48
المطلب الأول: مصادر الإبداع	48
المطلب الثاني:مبادئ الإبداع	49
المطلب الثالث:معوقات الإبداع	50
المبحث الثالث: آليات تطبيق الإبداع	53
المطلب الأول: خصائص و سمات الشخصية المبدعة	55
المطلب الثاني: معوقات الإبداع	54
المطلب الثالث: علاقة التمكين بالإبداع في المؤسسة	55
خلاصة الفصل	57
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	
تمهيد	59
المبحث الأول: تقديم مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	60
المطلب الأول:تعريف مدرسة كنوز الإبداع الفكري وأنشطتها	60
المطلب الثاني: أهداف مدرسة كنوز الإبداع الفكري	65
المبحث الثاني:منهجية الدراسة	65
المطلب الأول:منهج ومجتمع و عينة الدراسة	65
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	66
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	68
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	68
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	71
خلاصة الفصل	79

خاتمة	81
قائمة المراجع	85
الملاحق	91

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التفويض و لتمكين	12
02	أنواع التمكين حسب آراء الباحثين	14
03	أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين	24
04	الفرق بين الإبداع و الابتكار	36
05	الخيارات المكونة لقياس ليكرت الثلاثي	66
06	قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة	67
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	68
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	69
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	70
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	70
11	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التمكين	72
12	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداع	74
13	المؤشرات الإحصائية لمستوى تمكين الأساتذة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	75
14	المؤشرات الإحصائية لمستوى الإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	76

15	المؤشرات الإحصائية لمستوى التمكين و الإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	**77**

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	متطلبات التمكين	17
03	أبعاد التمكين	27
04	أنواع الإبداع حسب الدراسات	40
05	أنواع الإبداع حسب تايلور	41
06	مراحل الإبداع	52
07	دور التمكين في تنمية الإبداع في المؤسسة	56
08	الهيكل التنظيمي لمدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية	61
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	68
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	69
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	70
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب	71

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	91
02	وصف المتغيرات الشخصية	96
03	وصف محور التمكين	98
04	وصف محور الإبداع	99
05	مستوى التمكين لدى الأساتذة	101
06	مستوى الإبداع لدى الأساتذة	101
07	مستوى التمكين والإبداع لدى الأساتذة	101

مقدمة

تواجه المؤسسة في وقتنا الحالي عدداً من التحديات و التطورات العالمية في بيئة الأعمال، التي أفرزت العديد من التغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على أنظمة المؤسسة و على أدائها، و التي تحتم على المؤسسة الاستجابة لها و تمكينها من أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات من أجل ضمان بقائها و استمرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

و بما أن البقاء و الاستمرارية هما الهدف المنشود لكل مؤسسة لتحقيق المزيد من التميز، الذي يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة و العاملين فيها على الإبداع و التجديد، مما يحتم قيام المؤسسة بتطوير مفاهيمها و أساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع و تجدد بشكل مستمر، عليها أن تنتهج التمكين الذي أضحى المفتاح الموجود و المفقود في آن واحد، حيث يهتم هذا الأخير بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات و المشاركة في اتخاذ القرارات و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل ، مما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، حيث يؤدي بهم إلى تعزيز الإبداع و تنميته، كما أن هذا الأخير لا يأتي من العدم و إنما برد الاعتبار للمورد البشري و إطلاق سراح عقله، بعيداً عن تقيد أفكاره و مكننة حركاته في زمن الثورة المعرفية التي يشهدها العا لم .

و من هذا المنطلق، نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

- **كيف يمكن أن يساهم التمكين في تعزيز و دعم الإبداع داخل المؤسسة ؟**

وللإجابة على الإشكالية و الإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية.

الأسئلة الفرعية:

– ما المقصود بتمكين العاملين؟

– فيما تتجلى أهمية التمكين في المؤسسة؟

– هل يوجد مستوى مرتفع من التمكين و الإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري ؟

– كيف يمكن للتمكين أن يؤثر في الإبداع؟

و من أجل تسهيل الإجابة على الأسئلة سوف يتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

1 – تمكين العاملين هو مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛

2 – إن تمكين العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين الإنتاج و الرفع من درجة الإبداع فيها؛

3 – يوجد مستوى مرتفع من التمكين والإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية؛

4 – توجد علاقة أثرية بين أبعاد التمكين و مستوى الإبداع لدى العاملين.

أهمية البحث: ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم في إطار تخصص إدارة الأعمال كونها تجمع بين موضوعين مهمين و حديثين وهما تمكين العاملين و الإبداع الإداري؛
- كما تنبع أهمية الدراسة أيضاً من حاجة المؤسسة إلى الموضوعين معاً؛
- إضافة إلى أن هذا الموضوع سوف يمكننا من الإطلاع على مفاهيم إدارية جديدة لاسيما التمكين الإداري و تعزيز مفاهيمنا حوله.

أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة ذلك أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل المؤسسة بدءً من أسلوب التمكين و صولاً إلى الإبداع، معتمدة في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا و هي العنصر البشري؛
- التعرف على دور التمكين في تنمية الإبداع في المؤسسة؛

- تشخيص طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري؛
- الحاجة إلى التجسيد الفعلي للمفهومين: التمكين و الإبداع الإداري.

أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود للأسباب التالية:

- الموضوع في إطار تخصص إدارة الأعمال ؛
- رغبة ذاتية في دراسة موضوع التمكين و الإبداع الإداري؛
- أهمية التمكين و الإبداع الإداري داخل المؤسسة في ظل التغيرات و المستجدات البيئية الراهنة.

المنهج و أدوات البحث:من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و اختيار فرضياته تم الاعتماد في الفصلين على:

- المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري؛
- المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتبر الأمثل للدراسة التطبيقية خاصة تحليل ووصف الاستبيانات.
- **حدود البحث**:

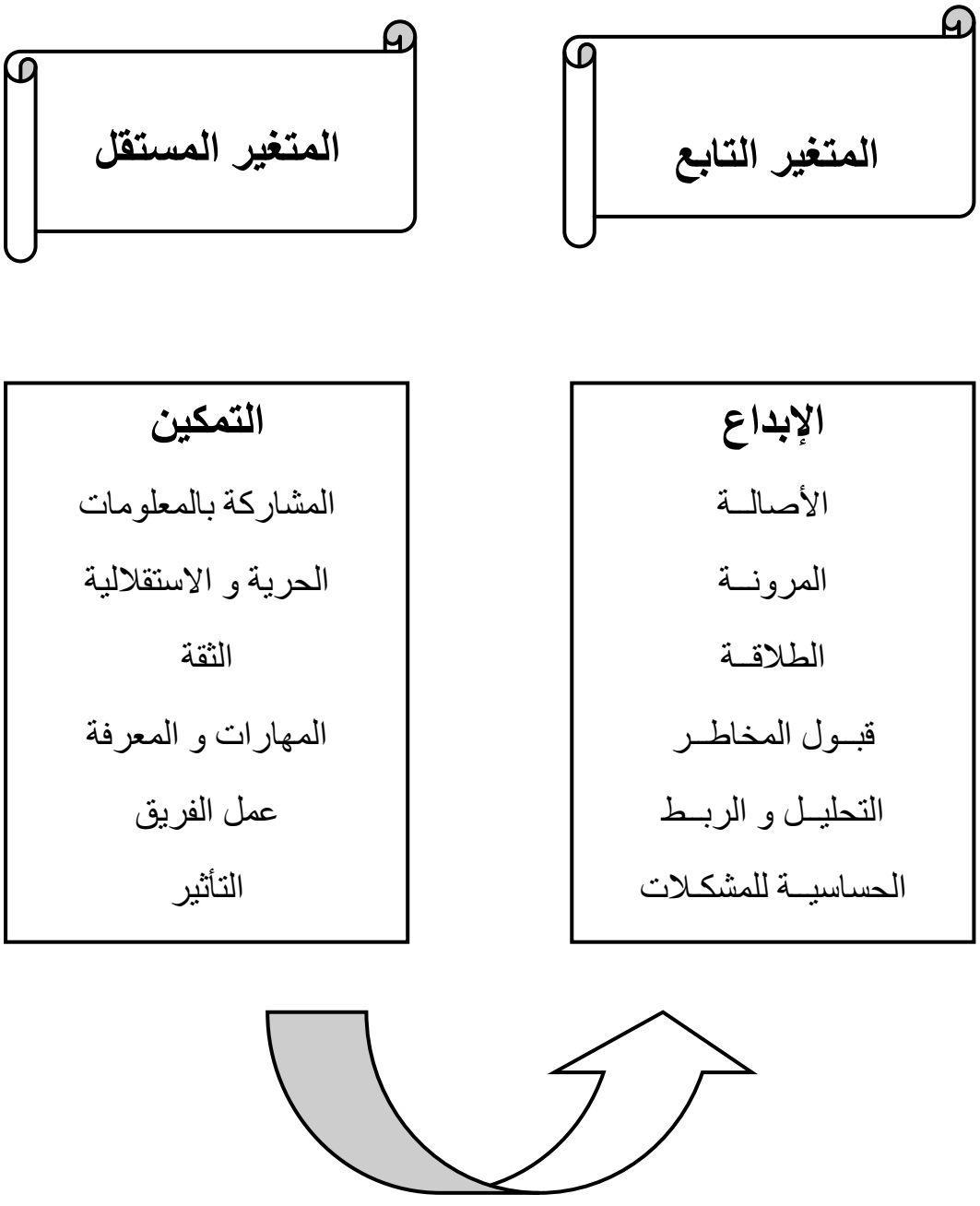
– الحدود الموضوعية: إن دراستها انصبت على تبيان كل من أثر تمكين العاملين و الإبداع الإداري في زيادة إنتاجية المؤسسة؛

– الحدود الزمنية: أجري هذا البحث خلال السنة الجامعية (2019م-2020م).

– الحدود المكانية:أجري هذا البحث في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية.

نموذج البحث: على ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث ؛ المستقل و المتمثل في تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية و الاستقلالية، الثقة، المهارات و المعرفة ، عمل الفريق ، التأثير) أما المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري بعناصره (الأصالة ، المرونة ، الطلاقة ، قبول المخاطر، التحليل و الربط ، الحساسية للمشكلات).

الشكل رقم(01):نموذج الدراسة



صعوبات البحث:

- صعوبة تحديد الأبعاد و العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تمكين العاملين و الإبداع الإداري نظراً لاختلاف توجهات و آراء الباحثين في هذا الشأن؛

- صعوبة الحصول على المراجع بسبب انقطاع الدراسة و غلق الجامعات نتيجة تفشي فيروس كورونا (كوفيد 19) الخطير الذي شل حركة العالم بأسره.

- صغر حجم العينة الأمر الذي أثر على نتائج الدراسة و متغيراتها.

الدراسات السابقة: في ما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت جوانب و مواضيع تشبه موضوعنا و التي قمنا بالإطلاع عليها:

1 – كحلية لامية، **التمكين الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين** ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز– مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، 2016م–2017م . حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:**هل مزيداً من التمكين الإداري يحقق مزيداً من الرضا الوظيفي في المؤسسة** ؟و خلصت في الأخير إلى ؛

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي ؛

- وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

2 – فاطمة تدرانت ، **أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري**،دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ، وحدة أم البواقي ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير،2014م–2015م. حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية :**ما هو أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0,05** ؟و خلصت في الأخير إلى:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0,05 ؛

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0,05 ؛

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0,05 .

3 – خراز الأخضر،**دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية** ، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير(مدرسة الدكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسات ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011م، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية :**كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد و المجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل** ؟ و خلصت في الأخير إلى؛

- أن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية و إنما هي مرتكزة على مجموعة من المتغيرات المكونة لها أهمها ثقافة الإبداع فحضورها يؤكد على إدارة فعالة تساهم في تسيير إبداعات المؤسسة و أفكارها الجديدة ؛

- لدى ثقافة الإبداع القدرة على منح مزايا تنافسية مستديمة للمؤسسة الحموية حمام ربي بصفة خاصة و مؤسسة التسيير السياحي بصفة عامة و هذا ببناء ثقافة إبداعية خاصة بها و الشاملة على مجموعة من المبادئ و القيم الذاتية المتعلقة بها.

4 – وليد نعمي ،دحماني سليمان ، **دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية ، 2018م ، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:**ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في منظمة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية** ؟ و خلصت في الأخير إلى :

- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية و الأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛

- الإبداع أصبح هدفاً تسعى المنظمات الوصول إليه، أي عكس الماضي كان محصوراً على المنظمات الكبرى و الرائدة .

هيكل البحث: لمعرفة دور التمكين في دعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة، و الإلمام بجميع جوانب الموضوع و المحافظة على التسلسل و التدرج في طرح و صياغة الأفكار، نقوم بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين و المتعلقين بالجانب النظري و التي بدورها نقسمها إلى:

- الفصل الأول جاء بعنوان "**الإطار النظري للتمكين**"و الذي شمل ثلاث مباحث ، نركز في المبحث الأول إلى ماهية التمكين مع الوقوف على مفهوم التمكين و التمييز بينه و بين مختلف المصطلحات و أهميته و أنواعه و خصائصه و دوافعه و أسبابه و مختلف الشروط و المتطلبات الأساسية له، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه أسس التمكين حيث نركز على خطوات تحقيقه و مبادئه و مختلف ركائزه و نتائجه، أما المبحث الثالث نتطرق فيه إلى أبعاد التمكين أساليبه و عوائقه.

- و في الفصل الثاني بعنوان "**الإطار النظري للإبداع**"أيضاً شمل على ثلاث مباحث، حيث نركز في المبحث الأول إلى ماهية الإبداع مع الإشارة إلى مفهوم الإبداع و التمييز بينه و بين مختلف المصطلحات و أهميته و خصائصه و أنواعه و دوافعه و عناصره و مستوياته،أما المبحث الثاني نشير فيه إلى أساسيات الإبداع و شملت مصادر الإبداع و مبادئه و مقوماته، أما المبحث الثالث نشير فيه إلى آليات تطبيق الإبداع حيث شمل أيضاً خصائص و سمات الشخصية المبدعة و معوقاته و صولاً إلى علاقة التمكين بالإبداع في المؤسسة.

- أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان **دراسة ميدانية في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية** حيث نطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول تقديم بمدرسة كنوز للإبداع الفكري والمبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة والمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة وذلك من أجل معرفة مستوى التمكين و الإبداع في المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين

تمهيد

نظراً للتطورات و التغيرات المعاصرة في البيئة الاقتصادية و المؤثرة في سير المؤسسة ، مما وضع المؤسسة أمام صعوبات وتحديات جديدة بحيث وجب عليها التطوير و البحث عن كافة السبل و الطرق التي تساعدها في التجديد و الاستغلال الأمثل لمواردها ، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات استثمار الموارد البشرية فهي تعد العنصر الأساسي في نجاح أو فشل هذه المؤسسة ،فكفاءة المؤسسة أصبحت تقاس بكفاءة مواردها البشرية ، وأوجب على المؤسسة تبني إستراتيجيات ذات أثر أكثر فعالية ، ومن بين هذه الاستراتيجيات الحديثة إستراتيجية التمكين التي تركز على العاملين بالدرجة الأولى .

ومن هذا المنطلق أصبح التمكين يسعى إلى إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين ، من مهارات ومعارف وخبرات تشجع على المشاركة والتفاهم وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم ، وهذا ما أوجب حتمية التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى هيكل تنظيمي أكثر مرونة وانفتاحا ، مما يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين .

و لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين حسب المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: أسس التمكين

المبحث الثالث: جوانب متعلقة بالتمكين.

المبحث الأول:ماهية التمكين

إن التمكين في المؤسسات أصبح من ضروريات العصر،باعتباره إستراتيجية و مهارة تتبناها المؤسسة للتطوير و التحسين الإداري المستمر و المتواصل ،وبدوره يولد منافع للمؤسسة،وهذا ما جعله من أهم الانشغالات.

المطلب الأول:مفهوم التمكين و التمييز بينه و بين المصطلحات المشابهة.

– لقد تعددت واختلفت الآراء حول إعطاء مفهوم موحد للتمكين،وهذا التعدد أعطا لنا مجموعة من المفاهيم كل حسب وجهة نظره نأخذ منها البعض كالأتي.

أولا:مفهوم التمكين:

– يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المؤسسة باتجاه المستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى ،إن الأصل اللغوي لمفردة التمكين تعني ممكن من الشيء أي جعل له سلطاناً و مقدرة، ومعنى أمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه (المنجد 1973:77) وجاء التمكين في (قاموس المصطلحات الإدارية 2007:149) بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف و طرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم و السيطرة على الموارد المطلوبة، لذلك وفي حدود مالهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات. وكذلك فقد جاء ذكر التمكين في القرآن الكريم بعدة مرات فجاء في قوله تعالى **"اِلذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي اِلاَرْضِ أَقَامُواْ اَلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ اَلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْاْ عَنِ اِلْمُنكَرِ وللهِ عَاقِبَةُ الأُمُوْرِ"** (**الحج 39**).[1]

– التمكين هو نقل طوعي لملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن،ويمتلكون السلطة و المسؤولية و المهارة والقدرة و الفهم لمتطلبات العمل،و الدافعية و الالتزام و الثقة، و الإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب و الإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم و طاقاتهم.[2]

[1] _ سورة الحج، الآية 39.

[2] _ عادل هادي البغدادي، **الاستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، ص 129، 136.

– ويعرف التمكين أيضاً بأنه إعطاء العامل السلطة، والمعلومات، والمعرفة، وتعزيز قدرته وكفاءته الذاتية، والدافعية، ووجود بيئة عمل ملائمة و داعمة.[1]

– يعني التمكين بأنه عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحملهم المسؤولية ،عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فعالية منظماتهم[2]

– على ضوء التعاريف سالفة الذكر يمكننا استخلاص مفهوم التمكين بأنه عملية مشاركة العاملين ومساهمتهم في اتخاذ القرارات وإبداء أرائهم و المشاركة في تحمل المسؤولية، وذلك في ضّل المناخ الملائم للتمكين، ولا تتم دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع تحقيق الأهداف.

ثانيا: تمييز التمكين عن المصطلحات المشابهة.

يتبع مفهوم التمكين بعض المفاهيم المشابهة التي تلتقي و تتداخل في مضمونها مع مفهوم التمكين والتي سنتطرق إليها كالأتي:

أ– تفويض السلطة: DELEGATION كثيراً ما يعتقد البعض بأن التفويض هو مصطلح مرادف للتمكين ولكن في الواقع هناك بعض الاختلافات بين المصطلحين لأن تفويض السلطة هو نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض المرؤوسين ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه .

[1] - فهد مانع فهد الحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016،عمان- الأردن،ص 61.

[2] - إحسان دهش جلاب، **إدارة التمكين و الاندماج**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013-1434،عمان، ص 24.

و الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين تفويض السلطة و التمكين.

جدول رقم (01):يوضح الفرق بين التفويض و التمكين

التفويض	التمكين
– نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	– إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر و يقرر
– تظل المسؤولية للمفوض	– يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل
– التفويض مؤقت	– التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة
– في التفويض يقاد المفوض إليه	– في التمكين القيادة ذاتية
– المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	– المعلومات متاحة
– إن اخطأ الفرد يسحب التفويض	– في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج

المصدر:(هدى عمر عبد الله باقبص،**آلية التمكين الإداري**، مذكرة ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية(جدة)، 2018،ص 17.

ب– المشاركة في عملية صنع القرارات: PARTICIPATIVE IN DECISION MOKING

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار معانٍ واستخدامات متعددة ،فالمفهوم الشائع هو أن يكون المرؤوس مسئولا تجاه رئيسه عن أدائه لمهام محددة ،ويمكن أن يختلف أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية اتخاذ القرارات باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات المتخذة أو المراد اتخاذها ،فقد تكون درجة المشاركة مجرد مناقشة قرار متخذ للحصول على القبول له، أو أن تهدف للوصول إلى اقتراحات حول قرار قبل اتخاذه ، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه.[1]

[1] _ معراج هواري، **مدخل إلى الإدارة التمكينية**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،2017، عمان،ص 124.

ج- الإثراء الوظيفي: JOBENRICHMENT

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ،بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ،وتحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته،وبناءاً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[1]

المطلب الثاني:أهمية التمكين وأنواعه وخصائصه

يعتبر التمكين من أهم الضمانات لاستمرار أي مؤسسة، لأن التمكين يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين،وبالتالي يتمتع بأهمية كبيرة داخل المؤسسة جراء مميزاته وخصائصه التي يتمتع بها في زيادة نجاح المؤسسات واستمرارها.

- **أولاً:أهميته**

ازدادت أهمية التمكين منذ ظهوره، نظراً لما شهدته بيئة المؤسس من تغيرات عدة، في مختلف المجالات وبالتالي يمكن حصر أهميته في النقاط التالية:[2]

- ✓ تغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المؤسسة .
- ✓ يعتبر التمكين إستراتيجية جديدة تساعد المؤسسة على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية.
- ✓ العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة و تحسين الإنتاجية .
- ✓ توفير المناخ الملائم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية .

[1] - معراج هواري، مرجع سابق،ص 124- 125.

[2] _ عادل هادي البغدادي،مرجع سابق،ص 149(بتصرف).

✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد و مشاركتهم في القرارات و السياسات وتحمل المسؤوليات .[1]

- **ثانياً: أنواع التمكين**

تشير العديد من الدراسات إلى أنه هناك أنواع مختلفة لتصنيف التمكين، و يمكن حصر هذه الأنواع من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم(02):يوضح أنواع التمكين حسب آراء الباحثين .

الترقيم	الباحث	الأبعاد
01	bshey ,1999 :169	– التمكين الترابطي – التمكين الدافعي.
02	– مسعود, 2006 :15	– التمكين المادي – التمكين المعنوي.
03	– Blertnaes , 2007 :39	– التمكين الظاهري – تمكين سلوكي – تمكين العمل المتعلق بالنتائج.
04	– Dewettihck , 2007 :17	– التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي – التمكين على مستوى الأفراد.
05	– Samad , 2007 :03	– التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي – التمكين على مستوى الأفراد.
06	– Karakac , 2009 :11	– التمكين الاتصالي – التمكين

[1] _ فهد مانع فهد الحيان ، مرجع سابق ، ص62

		التحفيزي.
07	– الخطيب وآخرون , 2009 :32	– التمكين الرسمي – التمكين غير الرسمي.

المصدر: حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد (6)، العدد (1) ،جامعة المثنى/كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد ،ص 28.

من خلال الجدّول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق حول تحديد نوع معين للتمكين ولكنها لا تخرج من حدود النوع الإداري الخارجي ، والنوع النفسي (الداخلي)، إذ أنه لا يمكن تطبيق التمكين إلا من خلال ما تقدمه المؤسسة بما يسهم في تحقيقه فضلاً عن ذلك لا يمكن الوصول إلى درجة التمكين إلا من خلال أفراد لديهم الدوافع الذاتية للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .(الغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة).

- **ثالثاً:خصائص التمكين**

تتجلى خصائص التمكين في النقاط التالية :[1]

❖ التمكين ليس عملية مطلقة ، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء ومستشارين ، و إلى تدخل الإدارة العليا ،بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف لا تسمح بالتمكين ،خاصة في الأحداث الطارئة أو في المؤسسة الصغيرة .

❖ يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا ،إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة ،وليست الإدارة التقليدية ،كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين ،يعتمد على الحوافز و التشجيع،و أيضاً على العقاب و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

❖ نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة، الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين ، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدراء و العاملين.

[1] _ كحلية لامية، **التمكين الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2016- 2017 ، ص9-10 .

- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم ،مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين .
- تحتاج عملية التمكين إلى متابعة ، تقييم ، تنشيط ،و إعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على العاملين في مواقع التنفيذ .
- يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، التواصل، و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية .

ومن خلال هذه الخصائص نستخلص خاصيتين مميزتين ، الأولى أن التمكين أو نجاح التمكين يعتمد على الفرد بحد ذاته وهي أن يتميز بمهارات و كاريزما عالية ، أما الثانية تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على منح الثقة للعامل و الدعم اللازم من أجل إظهار قدراته .

المطلب الثالث: دوافع التمكين

في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة توجب على المؤسسة مواكبة هذا التطور، من خلال تبني عملية التمكين لضمان استمراريتها .

وانطلاقا مما سبق نذكر أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين.من أهمها ما يلي:[1]

1/ حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

2/ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .

3/ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .

4/ أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

5/ توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء .

[1] _ رامي جمال أندراوس، **الإدارة بالثقة و التمكين عالم الكتب الحديث** ، للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2008-1428، الأردن ،ص145- 146 .

6/ الحد من تكاليف التشغيل ، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .

7/ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم

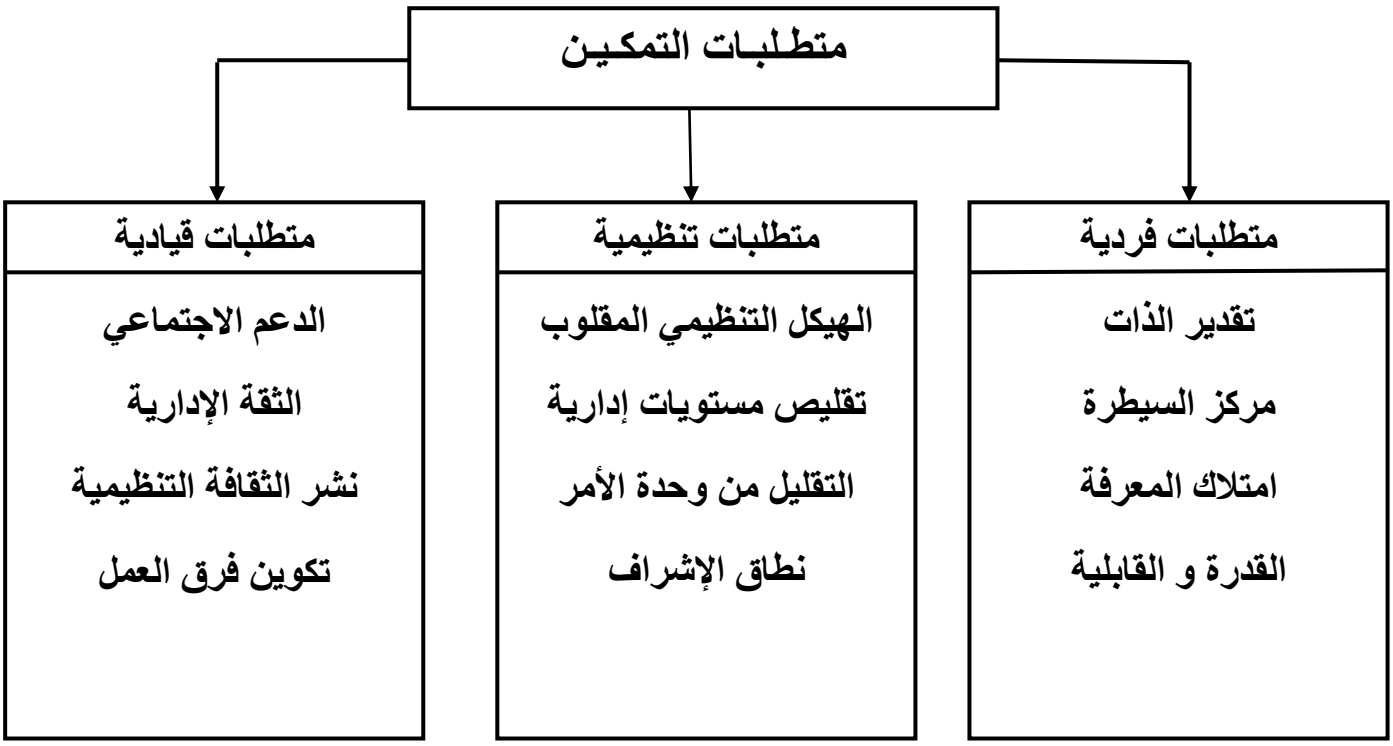
وفي الأخير يبقى الجوهر الأساسي في تبني التمكين هو الرفع من قدرات الأفراد وتميز المؤسسات عن غيرها .

المطلب الرابع: المتطلبات و الشروط الأساسية للتمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسة، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات و الشروط الأساسية خلال عملية التمكين.

- نعني بالمتطلبات توفر ظروف العمل المناسبة لإنجاح برامج التمكين ، وهذه المتطلبات يجب مراعاتها قبل وبعد و أثناء عملية التمكين ، والتي تتمثل في الشكل التالي :

الشكل رقم (02):يوضح متطلبات التمكين .



المصدر:معراج هواري،مدخل إلى الإدارة التمكينية،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،طبعة أولى،2017،ص109

و بالنسبة لشروط التمكين : هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر العاملين بالتمكين أهمها :[1]

1- **يجب أن يحصل العاملين على التدريب المناسب**:فمن غير المعقول أن نسعى لتمكين العاملين بما يتضمن ذلك من مسؤولية و صلاحيات و حرية اتخاذ القرارات دون أن يكون لديهم المهارات و القدرات لذلك .من الأمور التي ينبغي أن يحصل العاملين على التدريب فيها هي أمور تقنية ،عملية اتخاذ القرارات ،المهارات ،فرق العمل ...

2- **الحاجة إلى الرؤية المشتركة**: الرؤية المشتركة بين المدير و العاملين ،وهي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة وبإبداع .ويجب أن يكون ذلك برغبة من العاملين من خلال إدراكهم لمسؤولياتهم ومشاركة الإدارة لهم في أهدافها وكيف تسعى لتحقيقها .

3- **الحاجة إلى القيم المشتركة** : وهي أن لدى كل من المدير و العاملين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمور، فوحدة القيم تقلل من مخاطر القرارات التي تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة أو أفرادها .

4- **المنافع يجب أن تكون مشتركة** : المشاركة في المنافع هي إحدى الطرق التي تجعل الرؤية والقيم مشتركة وواضحة للعاملين. فمن خلال تمكين العاملين نستطيع تخفيض التكلفة، وتطوير مهارات وخبرات العاملين ونيلهم المزيد من فرص المشاركة .

5- **يجب أن يثق ويؤمن المدير بالعاملين** : هناك بديهية أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة. فثقة المدير تؤدي إلى التقليل من نسبة المخاطرة ،ويمكن التقليل منها عن طريق التدريب الجيد .

ويجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الإشراف و الرقابة المباشرة إلى تدريب العاملين و الارتقاء بهم وزيادة تحمل المسؤوليات .[2]

[1] _ غنية زواوي،**تفعيل التمكين كخيار إستراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات**،مذكرة ماستر،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة المدية(الجزائر)،غير منشورة،2013-2014،ص21.

[2] _ رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره،125.

من خلال ما سبق نستخلص أن المتطلبات تتمثل في الإمكانيات الفردية و التنظيمية (الهيكلية) و القيادية . فالفردية متعلقة بالعاملين بحد ذاتهم من بينها أن يكون لديه معارف و مهارات متنوعة و ثقافة واسعة و قوة الشخصية (كاريزما) لطرح أرائه و القابلية للتغيير ،أما المتطلبات التنظيمية (الهيكلية) متعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ولتكون أكثر مرونة وفتح المجالات للعاملين في عملية اتخاذ القرارات للتقليل من وحدة الأمر و توسيع نطاق الإشراف ،أما بالنسبة للمتطلبات القيادية تتمثل في الدعائم التي تمنحها المؤسسة للعاملين من معلومات و حرية التصرف لزيادة روح المشاركة لديهم واحترام آرائهم و تشجيعهم لتنفيذ المهام بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المشتركة في ظلّ رؤية و رسالة المؤسسات .

ولا تتوفر هذه المتطلبات إلا بتوفر مجموعة من الشروط التي تجعل العاملين يشعرون بالانتماء وقابلية التمكين التي عرفناها سابقاً.

المبحث الثاني : أسس التمكين

تتصف عملية التمكين بمجموعة من الخطوات التي تعتمد على مبادئ أساسية لتحقق النتائج المرجوة وهي :

المطلب الأول : خطوات تحقيق التمكين

إن المؤسسة التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري ، يتطلب منها توفير البيئة الملائمة والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم ، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات كالآتي :[1]

1- **إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية** : فمن خلال التدريب و الممارسة واكتساب الخبرة ، وإجراء التغيرات في التنظيم و أسلوب القيادة ونظام الحوافز و المحتوى الوظيفي .

2- **رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية** : إقناع الأفراد و مساعدتهم على الرفع من شأن وقيمة الوظائف و الأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه .

3- **إدراك العاملين للتمكين**: الخطوات السابقة ستقود إلى إدراك و ممارسة التمكين من خلال العاملين .

[1] _ هاشم حمدي رضا، **التميز الإداري في منظمات الأعمال** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016 ، عمان ، ص 175.

4- **الأداء** : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم ، وهذا يساهم في رفع الكفاءة و الإنتاجية .

المطلب الثاني : مبادئ التمكين

يعتقد توماس ستر أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER)، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ و هي :[1]

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

2- **الدافعية M-Motivation** : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبُل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي، في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية و بناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا .

3- **وضوح الهدف P-Purpose**: إن جهود التمكين لا تكتب النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة وأهداف المؤسسة ، ذلك أن صلب عملية التمكين ، الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة .

4- **الملكية O-Ownership** : في هذا الصدد اقترح (stirr) معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف (3AS) وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة .

السلطة + المساءلة = الإنجاز Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم .

5- **الرغبة في التغيير W-Willingness to Change** :هي البحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية، وما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

[1] _ فاطنة بلقرع ، **التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، جامعة المدية(الجزائر)، 2016-2017 ، ص 12-13.

6- نكران الذات E-Ego Elimination : في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها ، وذلك بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة وينظرون إلى التمكين أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة.

7- الاحترام R-Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيها ، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة ، والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين .

المطلب الثالث: ركائز التمكين

هناك أربعة مقومات وركائز أساسية و هي:[1]

- **المعرفة و المهارة** : فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة وفعالية عالية ، فبناء المعرفة و المهارات التي يحتاجها الفرد تعتبر أساساً هاماً من أسس التمكين و بالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- **الاتصال وتدفق المعلومات**: ونعني بها تدفق المعلومات الصحيحة وتداولها و المشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها بوضوح وشفافية، وهي تعتبر عنصر فاعل في عملية اتخاذ القرارات، مما يجعل الفرد يشعر بالتمكين وحرية التصرف دون تخوف أو تردد.
- **الثقة بين المديرين و العاملين** : تعد الثقة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في سير العلاقات نحو الأفضل ، وتتحقق إلا من خلال الاهتمام والتعامل مع الآخرين وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير وشر، وهذا يجعلهم يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير و التطوير .

[1] _ يحي سليم ملحم، **التكوين بمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006،ص 96.

- **الحوافز المادية و المعنوية** : التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و التفكير الخلاق[×] و العصف الذهني[××] ، و على الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين ، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحقيق نتائج متفوقة وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين .[1]

وفي الأخير يجب أن تكون هذه المقومات حقيقية و فعالة لنجاح عملية التمكين.

المطلب الرابع: نتائج التمكين

نستعرض فيما يلي نتائج التمكين على مستوى العاملين وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن كما يلي:[2]

1- نتائج على مستوى العاملين:

هناك عدد من المزايا و التبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها :

- ✓ **تحقيق الانتماء** : يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل ، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له .
- ✓ **المشاركة الفاعلة** : تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية و إقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة .
- ✓ **تطوير مستوى أداء العاملين** : فتحسين مستوى أداء العاملين من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة .

× - **التفكير الخلاق:** هو تفكير تخيلي ، يخلق أفكاراً و طرقاً جديدة عند النظر للأشياء.

×× - **العصف الذهني:** هو طريقة عملية جماعية إبداعية حيث بها تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي تساهم بها أفراد المجموعة.

[1] _ هاشم حمدي رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 193 (بتصرف).

[2] _ معراج هواري ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 – 121.

- ✓ **اكتساب المعرفة و المهارة** : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العاملين أو الموظفين .
- ✓ **التمكين يسهم في رفع معنويات العاملين** : إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم .

2- نتائج على مستوى المؤسسة :

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المؤسسة ، تتمثل فيما يلي : [1]

- ✓ ضمان فاعلية المؤسسة
- ✓ زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ، فالعامل يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل ويعمل بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة و العاملين .
- ✓ تحسين على مستوى إنتاجية العامل كماً و نوعاً و استعداد المؤسسة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق .
- ✓ ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على الإبداع و المبادرة و الالتزام بروح الفريق وحب المغامرة و التفكير الخلاق .
- ✓ ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

3- نتائج على مستوى الزبائن :

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى العاملين .

- ✓ استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء .

[1] _ معراج هواري ، نفس المرجع ، نفس الصفحة.

✓ الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن .

✓ زيادة فعالية الاتصالات و السرعة في إنجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية.

المبحث الثالث: جوانب متعلقة بالتمكين

يتصف العامل بمجموعة من المواصفات إذا امتلكها يعتبر ممكن، إذ اختلف فيها الباحثون،كما يواجه مجموعة من الانتقادات و هي كالآتي.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

لقد تعددت آراء الباحثين حول أبعاد التمكين والتي سوف نتطرق إلى بعضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) : يوضح أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين

الترقيم	الباحث	السنة	الأبعاد
01	Kauter	1983	المعلومات ، الدعم ، الموارد .
02	Handy	1989	الأهلية ، الثقة ، عمل الفريق .
03	LA Shely and Mc Galdrick و العتيبي	1994	المهمة ، تحديد المهمة ، القوة ، الالتزام ، الثقافة .
04	Not Thewer	2003	الرقابة على القرارات في مكان العمل ، إطار عملي هيكلي ديناميكي ، تدفق المعلومات و مشاركتها .
05	ملحم	2006	المعرفة ، الثقة ، المكافآت ، المشاركة في المعلومات .
06	رامي جمال أندراوس	2008	المعنى ، المقدرة ، حق الإرادة الشخصية ، التأثير .

07	زكريا مطلك دور وأحمد علي صالح	2009	المشاركة بالمعلومات ، الحرية و الاستقلالية ، استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق عمل الذاتية .
08	Sharma And kaur	2011	مركز السيطرة ، تقدير الذات ، وضوح الدور، الاستقلالية ، وصول المعلومات و الاتصال، نظام المكافآت ، مناخ العمل، المهارات و المعرفة
09	عادل هادي البغدادي	2013	المشاركة بالمعلومات، الحرية و الاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل، التوجه ذاتياً، التأثير، المقدرة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: زكريا مطلك الدوري ، **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، 2009، عمان ، ص 78.

من خلال الجدول أعلاه نستخلص الأبعاد المشتركة الآتية :

1- المشاركة بالمعلومات :المعلومات تلعب دوراً أساسياً في تمكين العاملين أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، و السبب هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة ، وبلوغ العاملين لمستوى عالي من الإدراك تجاه التمكين ، يكون من خلال الغنى ألمعلوماتي .

وتوصل (appelboun) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة و أهدافها و استراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة ، وكيفية علاقتها مع البيئة سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة ، ويُفهمهم كذلك أدوارهم و سلوكياتهم في تحقيق نجاح المؤسسة .[1]

[1] _ زكريا مطلك الدوري ، **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، 2009، عمان ، ص 79.

2- الحرية و الاستقلالية : الاستقلالية تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، بحيث تتضمن حرية الاختيار و المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ، وحرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في التمكين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها ، والمقصود بالحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد للوسيلة و الأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات و الأهداف ،[1]

لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاما وإبداعاً إذا ما تم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريق التي يرغبون بها في أداء عملهم .

3- فرق العمل : أن العمال الممكنين يجب أن يعملوا معاً بشكل جماعي و الاستفادة من بعضهم لحل مشكلات العمال خاصة و مؤسستهم عامة ،وهذا يحتاج إلى قائد كفئ يشجع، يحفز ويوجه ويحافظ على انسجام روح الفريق .[2]

4- الثقة : ليس من الضروري الاعتقاد بأهلية الأفراد و حسب بل و بالثقة بأن يؤدوا وظائفهم .[3]

5- المهارات و المعرفة : إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة و المهارات عاملين مهمين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين و ضمان نجاحها و المساهمة بجهود مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة .[4]

6- التأثير : أشار (Njie et al 2008) إلى أن التأثير هو المدى الذي ترى عنده أن السلوك يُحدث الفرق في إنجاز الغرض من وراء المهمة .

وكذلك (Cocioppe 1998) بأن التأثير يتحقق عند العاملين عندما يُحدث فارقاً في إنجاز المهمة بخبرته، و النظر إلى الوظيفة بأنها تُحسن حياة الأفراد الآخرين.

---

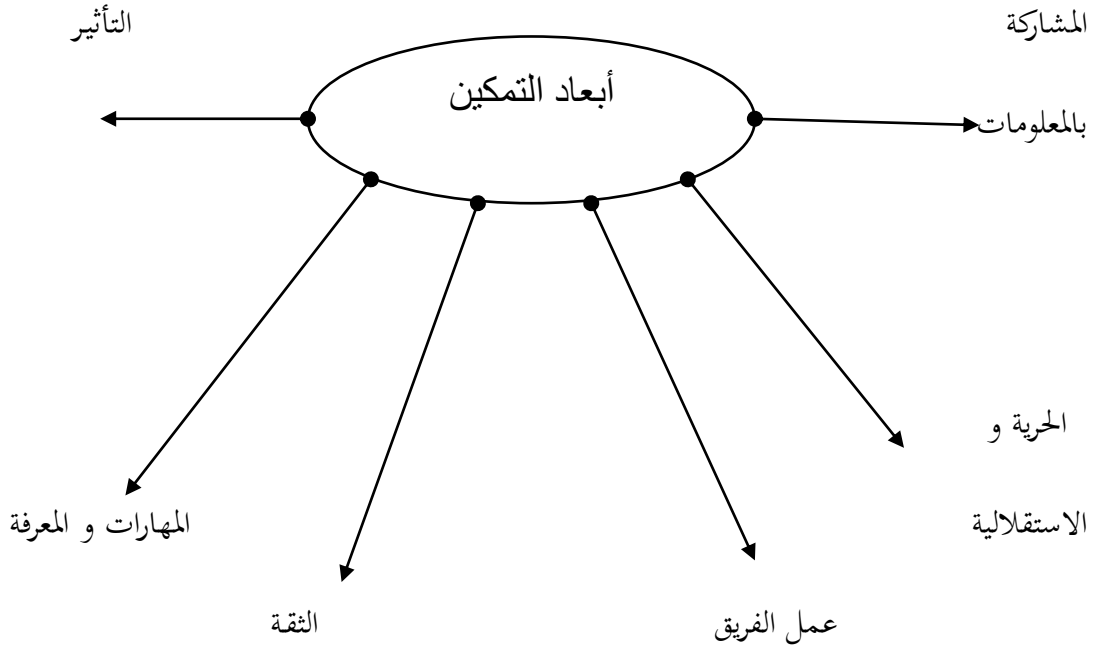
[1] _ عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره ، ص 188- 189.

[2] _ إبراهيم محمد ، **أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة** ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية (الجزائر)، 2018- 2019، ص 11

[3] _ رامي جمال أندراوس ، مرجع سبق ذكره ،ص 135.

[4] _ كحلية لامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

الشكل رقم (03): يمثل أبعاد التمكين



المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني :أساليب التمكين

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات و أساليب في التمكين منها :

- **أسلوب القيادة** : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين العاملين،

وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسة التقليدية ، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .[1]

- **أسلوب تمكين الأفراد** : يندرج هذا الأسلوب حول الفرد بتطوير الذات وتمكينها ، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن التمكين هنا يُنظر له أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .[2]

- **أسلوب تمكين الفريق** : إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و مسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسة ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المؤسسة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.[3]

[1] _ محمود حسين الوادي ، **التمكين الإداري في العصر الحديث** ، دار و مكتبة الحامد ،الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن، 2011،ص 46.

[2] _ بن عداد سمية ،**أنماط القيادة الإدارية و أثرها على تمكين العاملين** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المدية (الجزائر) ، 2017- 2018 ، ص 45.

[3] _ يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

المطلب الثالث :معوقات التمكين

للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل و بالتالي ارتفاع قدرة المؤسسة على التنافس ، وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه ، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :[1]

- ✓ تمسك المدراء بالصلاحيات و المسؤوليات .
- ✓ الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فإن المدراء الذين لا يملكون المهارات و القدرات الإبداعية يتأثر موقفهم و يشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم .

إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضاً ذكر ما يلي :[2]

- ✓ تخوف بعض المدراء من فقدان السلطة و النفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة .
- ✓ الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في مؤسسة يمكن نقله ومحاكاته كما هو في مؤسسة أخرى .
- ✓ الاعتقاد الخاطئ من جانب الإدارة أن تمكين العاملين هو الحل السريع و الأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .
- ✓ تخوف العاملين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفاً من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

من خلال المعيقات السابقة نستنتج أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق عملية التمكين وهي أن التمكين تكلفة إضافية على المؤسسة ونقص الثقة في أداء العاملين .

خوف العاملين من عدم التأثير في حياتهم ووظائفهم نتيجة التشكك في قدراتهم ومهاراتهم الفنية .

---

[1] _ محمد الطاهر دربوش ، راضية عروف ، **التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 44 ، المجلد أ ، ديسمبر 2015 ، الجزائر ، ص 99.

[2] _ فاطنة بلقرع ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

خلاصة الفصل

خلاصة القول أن التمكين يتمثل في توثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين ، بحيث هو موضوع حديث يتطلب البحث و الدراسة ، وتطبيقه يؤدي إلى رفع كفاءة و فعالية المورد البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لدى العاملين وعدم تقييدهم ، ومن أهم أسباب اللجوء إلى التمكين هي الحاجة إلى التغيير و تحقيق مركز تنافسي .

إن نجاح تطبيقه يعتمد أساساً على المشاركة بين الإدارة و العاملين في شتى المجالات ،ومنها العمل على تحقيق أبعاده وأهميته بالنسبة لكلا الطرفين من عاملين و مؤسسة ، إلا أن عملية تطبيق التمكين تواجه معوقات ، لذا على الإدارة معرفة أسبابها و القيام بعلاجها في الوقت المناسب .

فكلما تعززت عملية التمكين فإن ذلك سوف يؤدي إلى درجة أرقى من ولاء وانتماء و رضا العاملين للمؤسسة .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإبداع

تمهيد :

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والاقتصاد ، كان لها انعكاسات كبيرة على بيئة المؤسسة، التي رافقتها بعض الضغوطات و المنافسة الحادة ، مما دفعت المؤسسة للسعي لتحقيق التميز ، وتطلبَ هذا الاهتمام بجانب الإبداع .

و بالتالي فإن على المؤسسة ضرورة تبني عملية الإبداع ، التي تتركز على البحث و التطوير و التجديد و تحقيق الأهداف وفق الخطط التي تتناسب مع هذه الغايات و قدرات العاملين بها .

حيث تبرز أهمية الإبداع في التطوير و الارتقاء نحو الأفضل و البقاء و الاستمرارية و لا يتم هذا إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين و توفير الوسائل المساعدة على الإبداع في إعطاء حلول إدارية سريعة و مناسبة تتماشى مع المتطلبات الاقتصادية ، ومن هنا يمكن القول أن الإبداع الإداري أحد المكونات الأساسية للمؤسسة .

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع في المباحث التالية :

المبحث الأول :ماهية الإبداع .

المبحث الثاني : أساسيات الإبداع .

المبحث الثالث : آليات تطبيق الإبداع .

المبحث الأول : ماهية الإبداع

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة مليئة بالتحديات و التطورات الناجمة عن التقدم العلمي و التنافس الشديد بين المؤسسات ، بحيث أصبح البقاء فيها للأقوى و لمن يبدع و يأتي بالتجديد الأمر الذي يجعل من الإبداع ضرورة حتمية ووظيفة أساسية للمؤسسة الحديثة .

المطلب الأول : مفهوم الإبداع و التمييز بينه و بين المصطلحات المشابهة

لقد اختلفت الآراء وتعددت حول إعطاء مفهوم موحد للإبداع وهذا التعدد أعطا لنا مجموعة من المفاهيم كل حسب وجهة نظره نأخذ منها الآتي :

أولاً: مفهوم الإبداع

- يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو

تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع و العمليات المتعلقة بها و إعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف و مبدع لإيجاد الحل المناسب.[1]

- ويعرف أيضا بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل

لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام

[1] _ مصطفى يوسف كافي ، **إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016- 1437 ، عمان ، ص 191.

إلا أن التعريف وحده لا يُحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل ، لذا قد يمكن أن الإبداع الحقيقي هو في العمل لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع[1] ، أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة منها .

- وردت بمعنى المحدثْ والجديد في سورة الأحقاف **لقوله تعالى "قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعاً مِنَّ الرُسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي ولا بِكُمْ إِنْ أَتَبِعُ إِلاَّ مَا يُوحَى إِليَّ ومَا أَنَا إِلاَّ نَذِيرٌ مُبِينٌ**"الأحقاف(الآية8).[2]

- ووردت أيضاً بمعنى مبتدئ الشيء من العدم في سورة البقرة **لقوله تعالى "بَدِيْعُ السَّمَوَاتِ و الْأَرْضِ وإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ**"البقرة(الآية117).[3]

- وجاء مفهومها في اللغة الإنجليزية (Innovite) إحداث وإيجاد شيء جديد، بحيث يعرفه قاموس أوكس فورد: بأنه تقديم أشياء، أفكار أو طرق عمل جديدة .[4]

- الإبداع هو التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما ، أو فكرة جديدة و تطبيقها ، وأن الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج المطلوب .

– كما يعرف الإبداع بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل و أفكار مفيدة للعمل ، ويجب أن تلقى هذه الأفكار و الأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية و الأدائية الأفضل ، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة إلى أقصى درجة ، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية

[1] _ ثروت مشهور،**إستراتيجيات التطوير الإداري**،دار أسامة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2010،عمان،ص 165.

[2] _ سور الأحقاف ، الآية 8.

[3] _ سورة البقرة ، الآية 117.

[4] _ براوني أمان، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في منظمات الأعمال**، دراسة حالة مؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد بالجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،تخصص إدارة الأعمال،جامعة المدية(الجزائر)،2017،2018،ص 34.

المتميزة للإدخال ، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب و مهارات الأفراد و الفريق ، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة و تحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة .[1]

- على غرار المفاهيم السابقة يمكننا استخلاص مفهوم الإبداع بأنه عملية أو نشاط

فردي أو جماعي يوجه إلى إنتاج منتجات أو أفكار جديدة ذات منافع على المجتمع و تساعد على حل المشكلات و توليد أكثر من إجابة لها ، بحيث يؤدي هذا النشاط إلى إعطاء قيمة مضافة تجعل منه إنجازاً متميزاً يحقق الميزة التنافسية .

ثانياً : تمييز الإبداع عن الابتكار و الاختراع

يتبع مفهوم الإبداع مجموعة من المفاهيم و المرادفات المتشابهة التي تتداخل في مضمونها مع مفهوم الإبداع و التي نوجزها في الآتي :

1- مفهوم الابتكار:

- إن الابتكار أسلوب خاص من أساليب الحياة ، به يرى الفرد الجديد في القديم ، ويصبح كل يوم من أيامه ميلاداً جديداً، و يُقبل على الحياة بمواقفها المتعددة كما لو كان يخبرها للمرة الأولى ، فليس هناك قديم ، وليس هناك تكرار في الحياة ، فالفرد لا يرى إلا الجديد، ومن ثم فاستجابته دائماً جديدة و أصيلة، وهذا أسلوب من أساليب الحياة الغنية الفعالة، هذا هو الابتكار كأسلوب للحياة .[2]

- ويعرف أيضاً من وجهة نظر (Yves) بأنه مدخل للتجديد في أي مجال و يمكن القول أيضاً بأنه نقطة بداية للتجديد و من ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة .[3]

---

[1] _ هدى الدعيسي، **الإبداع الإداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد10، العدد29، 2017، ص 186.

[2] _ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

[3] _ بن قسي خديجة،**أثر نظام الحوافز على خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات**،دراسة حالة مؤسسة البلاستيك و المطاط بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة،قسم علوم التسيير،جامعة المدية(الجزائر)،2015-2016،ص 54.

– يعني الابتكار بأنه:عرض سلع أو خدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة مسبقاً بحيث يشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار و هو التطبيق للأفكار الإبداعية.[1]

جدول رقم (04): يمثل الفرق بين الإبداع و الابتكار

	الإبداع (Creativity)	**الابتكار (Innovation)**
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة ، لحظية	مستمرة ، طويلة
الأثر	غير قابلة للقياس ، محتمل	غير قابلة للقياس ، مؤكدة
التكوين	استعمال و تعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار و تشعبها	تقارب الأفكار والاجتماع حولها
أهميته في المؤسسة	مصدر (resource)	كفاءة (Compêtences)

(**المصدر**: فاطنة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ، وحدة أم البواقي ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعو أم البواقي (الجزائر) ، 2014م-2015م ، ص 28.)

من خلال معطيات الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن الإبداع يعتبر تصرف شخصي مصدره عقل الفرد، أما الابتكار هو تصرف أو عملية جماعية يقوم بها عدد من الأفراد ، بمعنى أن الإبداع هو عملية إدراكية عقلية ، بينما الابتكار هو عملية تفاعلية .

وعليه الأولى هي التفكير بأفكار غير مألوفة، و الثانية التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

[1] _الداوي الشيخ،**الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**،مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد17،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2013،ص 16.

2- مفهوم الاختراع :

- يعرف بأنه بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا ، أما الابتكار فيعني تطبيق و تجسيد هذه الأفكار.

-هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسة

المجتمعية ، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً و تلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع ، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا .[1]

المطلب الثاني : أهمية الإبداع و خصائصه

وفقاً للتعاريف المقدمة سابقاً ، نستخلص أن هناك أهمية كبيرة للإبداع وخصائص واسعة تساعد للتعرف على الإبداع و تميزه ، يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية :

أولاً : أهمية الإبداع

لقد حظي الإبداع بأهمية كبيرة في المؤسسة ، وهذا راجع إلى العديد من المزايا و الإيجابيات التي رفعت من قدرة المؤسسة ، و تتمثل في النقاط التالية :

- ✓ الإبداع يقود إلى التجديد و التطوير المستمر مما يساعد المؤسسة على مواكبة التطورات و التغيرات وقيادتها.
- ✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب و التقنيات و التكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.[2]
- ✓ الإبداع هو أكثر المجالات أهمية لتعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها .
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين ، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

[1] _ عاكف لطفي خصاونه ، **إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 54 .

[2] _ العيدي عقيلة ، **أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسة ، دراسة حالة في فرع سونلغاز الوسط** ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة ليسانس اختصاص إدارة و تسيير المؤسسة ، جامعة المدية(الجزائر) ، 2013- 2014، ص 63.

- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم ،عن طريق إتاحة الفرصة لهم للبحث و التجديد .
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة .
- ✓ العمل على حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتوليد الإجابة لها .
- ✓ يساعد الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية ضمن فرق عمل.[1]

ثانياً : خصائص الإبداع

بالاعتماد على ما سبق، يمكننا استخلاص خصائص تميز الإبداع عن غيره من العمليات التي تساعدنا على التعرف عليه وتميزه ، ويمكن حصرها في النقاط التالية :

- ❖ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة .
- ❖ القدرة على استنباط تلك العلاقات و الإفصاح عنها .
- ❖ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.[2]
- ❖ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة .
- ❖ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي ، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يُلغى غداً و العكس صحيح .
- ❖ قابل للانتقال و التطبيق وقادر على ملاحظة التناقضات و النواقص في البيئة .[3]

[1] _ فاطنة تدرانت ، **أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري** ، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، وحدة أم البواقي ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي(الجزائر)، 2014- 2015، ص 34.

[2] _ طارق محمد السويدان ، **مبادئ الإبداع** ،الطبعة الثالثة ، 2004 ، ص 29 .

[3] _ طارق محمد السويدان ، مرجع سابق ، نفس الصفحة .

و بالتالي يمكن القول أن الإبداع ظاهرة فردية و جماعية، ويعني أن الإبداع ليس

حكراً على الأفراد و هو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر و متاحاً أكثر.

المطلب الثالث : أنواع الإبداع و دوافعه

أولاً : أنواع الإبداع

لقد تعدد تصنيف الإبداع إلى عدة أنواع وذلك بتعدد المعايير، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن أهم هذه التصنيفات نذكر ما يلي :

- **1- الإبداع الإداري** : ويشتمل التغيرات في الهيكل التنظيمي و تصميم الوظائف و سياسات و استراتيجيات المؤسسة الجديدة ، أو نظم رقابية متطورة و غيرها .[1]
- **2- الإبداع الفني (التكنولوجي)** : ويشمل عمليات تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو استخدام تقنيات متطورة في المؤسسة ، أو تغيير في أساليب الإنتاج واستخدام التكنولوجيا المتطورة ، كالحواسيب وهذا التطور يحصل بمجهود فردي أو جماعي يهدف إلى تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف .[2]
- **3- الإبداع المعقد** : مثل الاتصالات و أنظمة الأسلحة المتطورة و الوصول إلى الكواكب و هذا النوع من الإبداع بتطلب أموالاً كثيرة و سنوات طويلة وجهود ضخمة ، ويتسم بالتخطيط طويل الأجل واستخدام تكنولوجيا عالية المستوى .[3]

[1] _ زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2011، الأردن، ص 298 .

[2] _ هاشم حمدي رضا ، **إدارة التحول و القيادة الفعالة** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010، عمان، ص 139 .

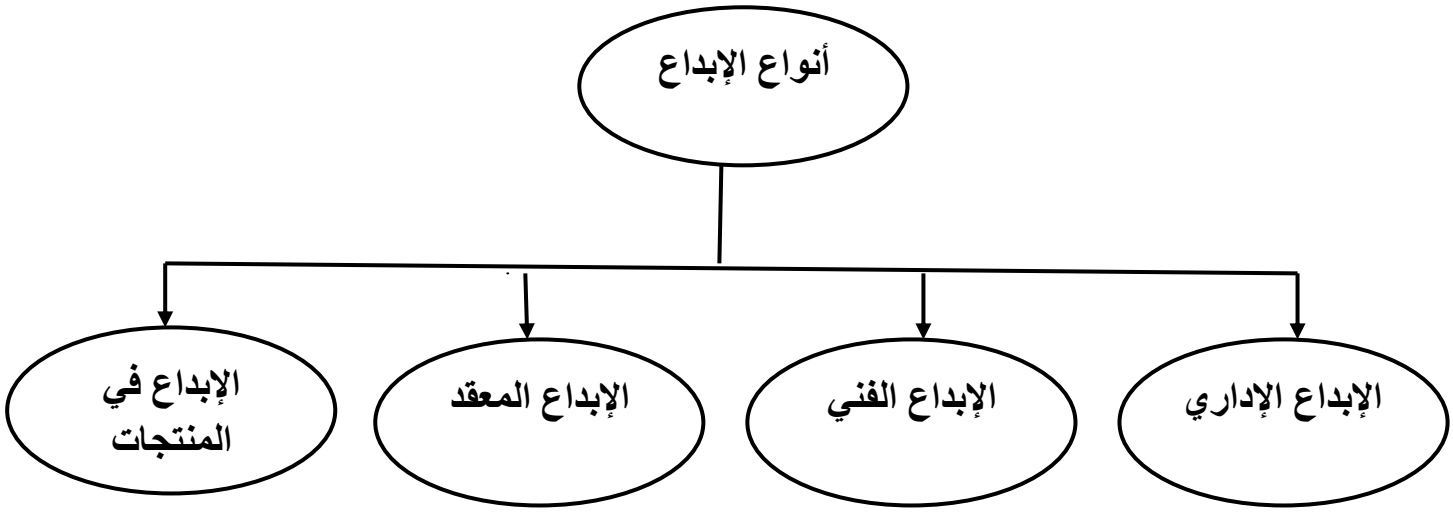
[3] هاشم حمدي رضا ، مرجع سابق ، ص 140 .

- **4- الإبداع في المنتجات** : ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشجيع بعض الحاجات بكيفية أحسن و هو يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات في المنتجات المتواجدة في نفس السو .[1]

لقد ركزت المؤسسات على الإبداع التقني أكثر من التركيز على الإبداع الإداري ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على المؤسسة ، ووجدت الدراسات أن المؤسسة التي تقع فيها الفجوة بين الإبداع الإداري و الإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما أن الأبحاث و الدراسات كشفت أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة بينها أن الإبداع الإداري التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً .[2]

الشكل التالي يوضح أهم أنواع الإبداع حسب الدراسات .

شكل رقم (04) : أنواع الإبداع



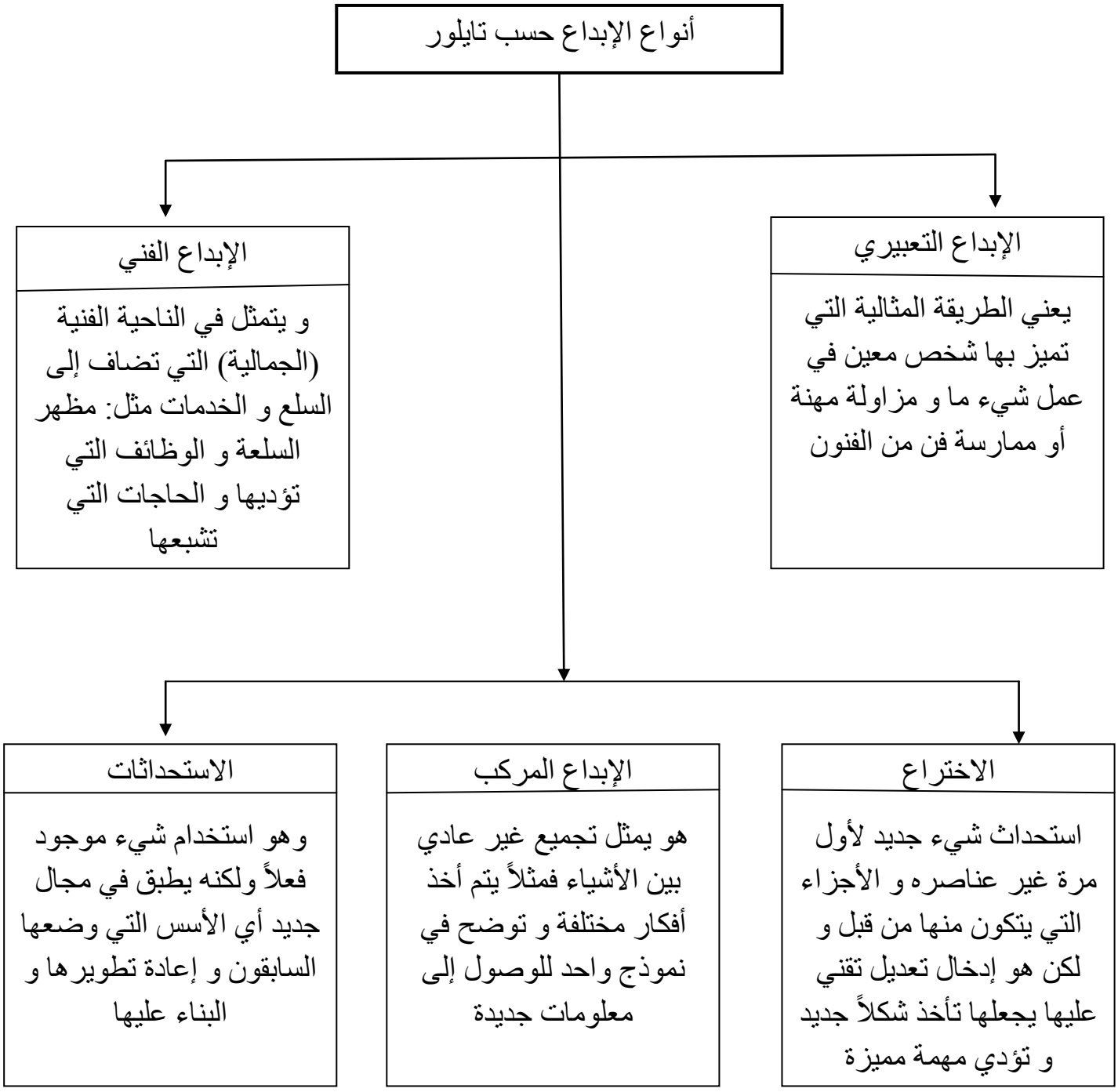
المصدر : من إعداد الطالبتين

[1] _ فاطنة تدرانت ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

[2] _ هاشم حمدي رضا ، نفس المرجع ، نفس الصفحة .

كذلك قسم فريدريك تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (05) : أنواع الإبداع حسب تايلور



(**المصدر** : سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2006م ، ص 55 .)

ثانياً : دوافع الإبداع

إن للإبداع أربع دوافع تساهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها ، بحيث فرضت على المؤسسة تبني الإبداع أسلوباً و منهجاً ما يلي :

- **1- دوافع ذاتية داخلية** :نذكر منها ما يلي :[1]

✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية .

✓ الرغبة في اكتشاف أشياء و قيمة جديدة .

✓ الرغبة في إحداث التغيير .

✓ الرغبة في معالجة التعقيدات و الغموض و المشاكل.

✓ الحصول على رضا النفس و تحقيق الذات .

- **2- دوافع بيئية خارجية** : نذكر منها ما يلي :[2]

✓ التصدي للمشكلات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الإنسانية .

✓ التقدم و الازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة و المستمرة .

✓ صنع الأحداث بطريقة إبداعية .

✓ متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها و مجازفات ينبغي التخطيط لها، أو تنبيهات ينبغي القيام بها و تقييمها يلزم تأديبها ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف حيث الوقت لا يكون ضاغطاً و التكاليف ميسرة، ويدخل ذلك في إدارة المشاريع.

---

[1] _ حاتم علي حسن رضا ، **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي** ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 41- 42 .

[2] _ جمال خير الله ، **الإبداع الإداري** ، دار أسامة ، الطبعة الأولى ، 2009، الأردن ، ص 15 .

- **3- دوافع مادية و معنوية** : نذكر منها ما يلي :[1]

✓ الحصول على الثناء و التقدير و السمعة.

✓ الارتقاء في المراتب المهنية و العلمية .

✓ الحصول على الإمكانيات المالية .

✓ الحصول على رضا الله سبحانه و تعالى .

- **4- دوافع خاصة بالعمل و الإبداع** : نذكر منها ما يلي :[2]

✓ الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة و الحصول عليها و التي دائماً من الرضا و الوسط المهني و شروط الإبداع .

✓ تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل : إقرار سياسة تحديد سعر جديد .

✓ إيجاد فرصة جديدة أي تطوير منتج جديد تماماً وإيجاد سوق جديدة .

✓ استخدام جديد أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة واستخدام تكنولوجيا جديدة .

المطلب الرابع: عناصر الإبداع و مستوياته

أولاً : عناصر الإبداع

إن للإبداع عناصر أساسية تساعدنا للتعرف أكثر عليه ، وهي تظهر على أسلوب المبدع عند تنميتها، وبدونها لا يمكن أن نقول هناك إبداع و رغم اختلاف آراء الباحثين حول هذه العناصر إلا أن هناك اتفاق على مجموعة منها يمكن التعرف عليها في الآتي :

[1] _ جمال خير الله ، مرجع سابق ، ص 16 .

[2] _ سامع عبد المطلب عامر علاء، **التطور التنظيمي**، دار الفكر الناشرون و موزعون، 2010، عمان، ص 183-184.

1- الأصالة : وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع و تداول الفكرة كلما زادت درجة أصالتها فالشخص المبدع لا يكرر أفكار الأشخاص الآخرين ، أي لا يلجأ إلى الحلول التقليدية السابقة للمشكلات .

ويمكن القول أيضاً أنها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة التي تكون غير مرتبطة ، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي، و الفرد المبدع ذو أصالة هو الذي يستطيع الربط بين العلاقات ويفكر للإنتاج حلول جديدة و أصلية خارجة عن المألوف .[1]

2- المرونة : وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، و توجيه التفكير و تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف و المرونة عكس الجمود الذهني الذي تبنى أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ، و يعني المرونة النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس ، و القدرة على استجابات متنوعة تتلائم مع الموقف المحيط .[2]

3- الطلاقة : و يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع المتفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيرها ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها ، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية ، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط ، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أي فكرة تطرأ عليه و لكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها و يفاضل بينها و يختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها .[3]

---

[1] _ أحمد عزمي إمام ، **التنمية البشرية و الإبداع الإداري دراسة نظرية و تطبيق علمي معاصر** ، بدون طبعة ، ص 179.

[2] _ بلال خلف السكارنة ، **الإبداع الإداري** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2011- 1432، عمان ، ص 51 .

[3] _ محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، التحليل على مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، مصر، ص 265.

وتتمثل أنواع الطلاقة في الآتي :[1]

- **طلاقة اللفظ** : سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ و توليدها في نسق محدد .
- **طلاقة الأفكار** : استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .
- **طلاقة التعبير** : وهي سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم .
- **طلاقة الأشكال** :تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية .
- **طلاقة التداعي** : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .

4- قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن الحلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديها الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك .[2]

5- التحليل و الربط : و يقصد به القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، و عزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا أذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس من البعض الآخر، و أول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ، و من ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد .[3]

[1] _ محمد الصيرفي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

[2] _ عبد الرحمن فتحي، **الموهبة و التفوق و الإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 1998، مصر،ص67.

[3] _ حسين رشوان، **الأسس النفسية و الاجتماعية و الابتكار**، المكتب الجامعي الحديث، 2002، الإسكندرية، مصر، ص 43.

6- الحساسية للمشكلات : و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو المواقف ، و يعني ذلك بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في

الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها و إثارة تساؤلات من حولها .[1]

أولاً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي:

❖ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قِبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية ما يلي:[2]

- المعرفة : بذل الوقت الكبير لإتقان العمل .

- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق .

- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيري على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع .

- الشخصية : الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة .

- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنويع .

[1] _ فتحي جروان، **الإبداع مفهومه ،معاييره،نظرياته،قياسه،تدريبه،مراحله،العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة و النشر ، 2002، عمان ، الأردن، ص 157.

[2] _ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره،ص 300.

❖ **الإبداع على مستوى الجماعة** : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة و نتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم ، و تبادلهم للآراء و الخبرات فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها ، لذلك كان لزاماً على المؤسسة المعاصرة أن تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة ، و تحقق أهدافهم لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقق أهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة المبدعة .[1]

ومن نتائج الإبداع على مستوى الجماعة ما يلي :

✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .

✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

✓ أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .

❖ **الإبداع على مستوى المؤسسة** : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة ، أو الجهد الفردي حيث هناك مؤسسة متميزة في مستوى أدائها . وقد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسة البدعة تتميز بالصفات التالية :[2]

- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين .
- وجود أنصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات و بدائل للعمل.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يعرفها الجميع و يعملون على احترامها و تطبيقها.
- الاتجاه الميداني و الهيكلي نحو الممارسة و التجريب المستمرين رغم الفشل.

[1] _ محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003، الأردن، ص 392.

[2] _ نفس المرجع،ص 394.

- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية الشدة و اللين معاً.

المبحث الثاني : أساسيات الإبداع

يعتبر الإبداع من العوامل الأساسية لنمو المؤسسة و تفوقها ، فأصبح يأخذ في العصر الحالي و لدى المؤسسة أهمية خاصة ، و من هنا أضحى الإبداع مورداً أساسياً تسعى المؤسسة إلى حسن تطبيقه و إدارته و توفير الشروط اللازمة لتشجيع المبادرات الإبداعية .

المطلب الأول : مصادر الإبداع

إن أهم المناطق أو المصادر أو التي يمكن النظر إليها عند البحث عن مجالات الإبداع كما يشير إلى ذلك (بيتر دراكر) نجد ما يلي :[1]

– المصدر الفجائي أو الغير متوقع: و يشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي ، الفشل الغير متوقع ، الحدث الخارجي الفجائي .

– الإبداع على أساس الحاجة .

– المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدران للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة .

– المستهلكين : حيث يعتبر المستهلك من أكثر المنتجين للأفكار و المفاهيم الإبداعية و غالباً ما تكون هذه الأفكار لتطوير الحاجات و المتطلبات و تقديم ما هو جديد للمستهلك .

– الأحداث الخارجية .

– نقاط الضعف .

– توقعات الجمهور .

[1] _ طارق محمد السويدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

– التغير في الإدراك أو الإحساس .

المطلب الثاني : مبادئ الإبداع

حتى تكون المؤسسة مبدعة و خلاقة ، ينبغي عليها مراعاة بعض المبادئ الأساسية و التي تتمثل في النقاط التالية :[1]

1 – إفساح المجال لأية فكرة أن تولد و تنمو و تكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها ... فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق ، و تحولت احتمالات النجاح فيها موفقة .

و بتعبير آخر : عدم قتل أية فكرة ، بل إعطاءها المجال و منحها الرعاية و العناية لتبقى في الاتجاه الصحيح و في خدمة الصالح العام .

لذلك يجب أن نعطي للأفراد حرية كبيرة ليبدعوا و لكن يجب أن تُركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل و تصب في الأهداف الأهم .

2 – إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكاراً و ربحاً و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة .

3 – احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات و تحقيق النجاحات للمؤسسة .

4 – التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات.

5 – التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد .

6 – يجب إعطاء العمل أهمية بالغة عن طريق التعلم لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف .

[1] _ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 123- 124 .

المطلب الثالث : مقومات الإبداع

يمكن إجمالها في بعض المتطلبات التالية :[1]

- الانفتاح على الرأي الآخر: إن ظهور الأفكار المبدعة يتطلب بيئة يسودها احترام الآراء المواقف .

ومن هنا فإن المؤسسة المبدعة و المديرين المبدعين هم الذين يزيدون من فرص التفاهم ، و يعملون على تشجيع الأفراد وتطوير أفكارهم ، وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل و العطاء .

- البعد الإنساني في التعامل: لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع و يتحقق في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد ، فكلما زاد الاهتمام بهم و شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة تمسكوا أكثر و شعروا بشدة بالانتماء إلى المؤسسة .
- نشر ثقافة الإبداع داخل المؤسسة و عدم التقيد بالإجراءات و القواعد الروتينية و البيروقراطية .
- الانتماء الروحي للمؤسسة : و نعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع و من ضّرر .[2]
- الشعور الشديد بالانتماء : وذلك يساهم مساهمة كبيرة و فعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع و الابتكار .

المطلب الرابع : مراحل الإبداع

يمكن أن نقول إن التفكير الإبداعي يمر بعدد من المراحل، حيث أن الحاجة أم الإبداع. ثم يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد و الظروف البيئية الخارجية و في حالة الظروف المناسبة والمشجعة وغير المعطلة ينتج الفرد لنا إنتاجاً جيداً (أفكاراً و أعمالاً) . لقد حاول العديد من العلماء تحديد مراحل عملية التفكير الإبداعي ، من هؤلاء العلماء نجد **والس**(1926) و **ستور** (1972) و**كسلر** (2000) و **علي محمد عبد الوهاب** (2001)...

---

[1] _ بلخضر مسعودة ، **واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة و أثره على الإبداع**، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17، جامعة باجي مختار بعنابة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الجزائر 2016، ص 22.

[2] _ أسامة خيري، **إدارة الإبداع و الابتكارات** ، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان ،ص 46.

و في ضوء محاولات هؤلاء العلماء يمكن تحديد أربع مراحل أساسية تمر بها عملية التفكير الإبداعي و التي يمكن حصرها فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد : في هذه المرحلة تحدد المشكلة و تفحص من جميع جوانبها و تجمع

المعلومات حولها و يربط بينها بصور مختلفة تحدد المشكلة و هي بذلك تشكل الخلفية الشاملة و المتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد .

وقد فسرت هذه المرحلة بأنها مرحلة الإعداد المعرفي و التفاعل معه ، لا بل من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد و تحضير صعبة وما يتعلق بذلك من تحديد للمشكلة وجمع و تنظيم المعلومات حولها .[1]

2 - مرحلة الاحتضان: وتعتبر أهم و أدق مرحلة لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله و تتداخل خلالها عوامل شعورية ولا شعورية في شخصية المبدع .

و باختصار إنها مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع و معلوماته و موضوع البحث و مرحلة توالد الحلول الممكنة و بعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس و البديهية.[2]

3 - مرحلة البلورة : تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل عنصراً فاعلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وما يقوم به المبدعون ، و تعتبر هذه المرحلة الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره و تنسيقها بما يسمح له بالوصول إلى الحل بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي ، ويتم ذلك بإعطاء العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات و العلاقات حتى ينتمي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهري في صورة بزوغ إبداعي معين .[3]

---

[1] _ هشام سعيد الحلاق، **التفكير الإبداعي مكتبة الأسد** ، 2010، دمشق ، ص 40.

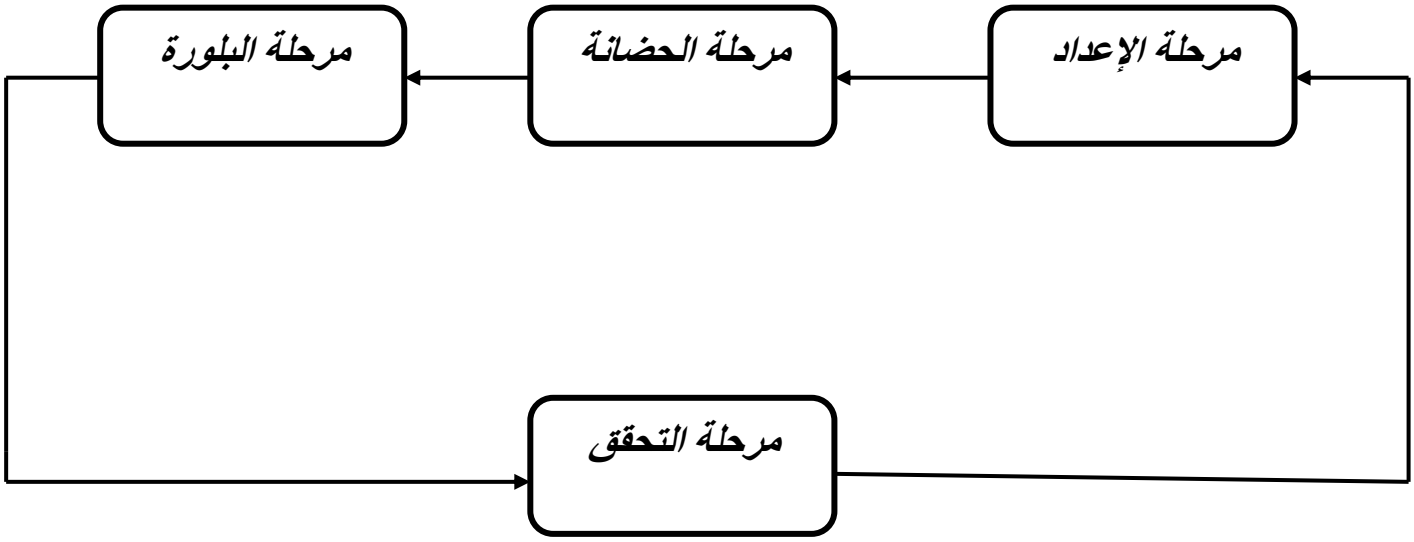
[2] _ بلخضر مسعود ، مرجع سابق ، ص 22.

[3] _ ماهر أحمد حسن ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية** ، المجلة العلمية ، المجلد 28 ، العدد 2 ، كلية التربية جامعة دمام ، المملكة العربية السعودية ، 2012، ص 300.

4 – مرحلة التحقق : وهنا يتم توضيح الفكرة الناجحة من مرحلة البلورة و تفحص ملائمتها لخصائص المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورتها على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ .[1]

وفي الأخير يمكن القول أن المراحل الإبداعية هي مراحل مترابطة و متعلقة ببعضها البعض و متسلسلة، و فيما يلي شكل مختصر يوضح المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية:

الشكل رقم (06) : يوضح مراحل الإبداع



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **التفكير الإبتكاري و الإبداعي**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى،2012، مصر، ص 30.

[1] _ الضيف عبد الكريم ، **محاضرات في إدارة الإبداع و الابتكار**، مطبوعة بيداغوجية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر) ، 2017- 2018، ص 20.

المبحث الثالث: آليات تطبيق الإبداع

تطبيق الإبداع يتطلب مجموعة من المهارات حيث تتلقى هذه المهارات عراقيل للوصول وهي كالآتي:

المطلب الأول: خصائص و سمات الشخصية المبدعة

يتمتع الأشخاص المبدعين بصفات متنوعة تدل على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية من بين هذه الخصائص نذكر منها ما يلي:[1]

- ✓ الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه .
- ✓ القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها ، بل يقوم بتحليلها و يثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
- ✓ أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة .
- ✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع .
- ✓ لديه علاقات اجتماعية واسعة و يتعامل مع الآخرين فيستفيد من أرائهم .
- ✓ يفضل العمل بدون وجود قوانين و أنظمة .
- ✓ إيجابي كثير التفاؤل.
- ✓ واسع الخيال.
- ✓ لديه حب الاستطلاع .
- ✓ التمتع بذاكرة جيدة .
- ✓ امتلاك خلفية معرفية واسعة و عميقة في حقول مختلفة ، فالمبدعون هم أشخاص كثيرو القراءة و الإطلاع .

[1] _ محمود عبد الفتاح و آخرون، **تنمية مهارات التفكير ألابتكاري و الإبداعي للمدراء** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2012- 2013، القاهرة، ص 64.

- ✓ الانجذاب للأمور الجديدة .
- ✓ المبدعون يلاحظون الأشياء بطرق فريدة و غريبة .
- ✓ الأشخاص المبدعين هم أفراد جريئين يميلون للمغامرة و القيام بالمخاطر الذكية .
- ✓ الذكاء .

المطلب الثاني: معوقات الإبداع

للإبداع معوقات كثيرة، بعضها ظاهر و بعضها خفي، قد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالشخص المبدع ذاتياً أو متعلقة بالمحيط الخارجي.

و سوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي كما يلي:[1]

- الشعور بالنقص ،والابتلاء بالإيحاءات السلبية مثل :المقولات المشهورة عند الناس : أنا ضعيف ،ليس في طاقتي الإبداع و التغيير ،أنا لا أحمل شهادة عليا ، الناس لا يثقون بي .
- عدم الثقة بالنفس .
- الجهل و الابتعاد عن طالبي العلم .
- الخوف من الاستهزاء و الإحراج و النقد و السخرية .
- انعدام أو ضعف نفسية التحدي و المجازفة .
- الخجل و الاستحياء من الرؤساء .
- سرقة جهود الآخرين و أفكارهم .
- حمل الرؤساء، و جمود تفكيرهم ، و محاربتهم للأفكار الإبداعية و التغيرية .

[1] _ علي الحمادي ، **صناعة الإبداع** ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1419- 1999، لبنان، ص 45.

- انعدام التشجيع ، و ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين (مادياً و معنوياً)
- التربية السلبية ، و قتل روح الإبداع لدى الأطفال .
- نقص المعلومات .
- ترشيح الأفكار عبر التدرج الهرمي .
- الإبداع مكتوب على الشخص .
- الفكرة الإبداعية صعبة التطبيق .
- الشخص المبدع مجنون .
- الإبداع مكلف .

المطلب الثالث : علاقة التمكين بالإبداع في المؤسسة

لوحظ في الأعوام الأخيرة تطوراً مذهلاً في التكنولوجيا فائقة التميز و استخدامها في المؤسسة ، و لكي تحافظ هذه الأخيرة على بقائها و استمرارها ، عليها أن تتحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث المعاصر و إحداث التغيير و التجديد في أدائها و هيكلها التنظيمي و أن تكون قادرة على إدارة العاملين المبدعين ، فالمؤسسة المحفزة للإبداع هي عامل مشجع على التطوير و التجديد .

و يشير الفكر الإداري الحديث المعاصر إلى ضرورة تبني الإبداع و تهيئة الظروف التي من شأنها مساندته في مواجهة المنافسة الحادة و التغير التكنولوجي و الاقتصادي والاهتمام بالعاملين لأنهم مصدر نمو الأفكار الجديدة باعتبارهم جوهر الإبداع .

فالإبداع لا يحدث بشكل عشوائي و إنما يتطلب بيئة مشجعة لذلك من ظروف مادية و معنوية، وتعد إستراتيجية التمكين الآلية التي تحفز العاملين في إظهار أفكارهم الإبداعية داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على أبعادها، فكل بعد له تأثير على احتضان الإبداع و انبثاقه فنذكر أهمها كالآتي:

1- **المشاركة بالمعلومات**: من أهم مميزاتها توفير المعلومات و توجيه التفكير، فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد المهام و الأهداف في تحقيق نجاح المؤسسة وبدورها تخلق أفكار جديدة إبداعية متنوعة تتلائم مع موقف المحيط

2- الحرية و الاستقلالية: من أهم سماتها هي درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء مهامه تجعله يفكر بالتغيير و التجديد في أسلوبه المناسب لعمله فالشخص المبدع لا يكرر أفكار الأشخاص الآخرين،بل يلجأ إلى حلول إبداعية.

3- فرق العمل:من أهم مميزاته في العمل الجماعي احتوائه على تنوع الأفكار الإبداعية و الاستفادة من بعضهم البعض و الوصول إلى حل المشكلات بطرق إبداعية.

4- الثقة: تعتبر أهم عامل في خلق الإبداع من خلال الثقة الممنوحة من طرف المدير نحو عماله و بالتالي يحاول العامل بذل طاقة إبداعية أكبر من أجل التغيير و التطوير.

5- المهارات و المعرفة: كل ما توفرت الخبرة و المهارة و القدرة على توليد الأفكار معاً، زادت القدرات الإبداعية بتأدية المهام و بالتالي هنا يمكن للفرد الحرية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

6- التأثير: هو المدى الذي يشعر به العامل في إحداث فارق في إنجاز مهامه بأسلوب إبداعي.

وفي الأخير جوهر المضمون أن التمكين أهم عامل و مفتاح أساسي في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة فهو محفز ومشجع في إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين لتوجيه المؤسسة نحو التميز و القدرة على البقاء .

و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07) : يوضح دور التمكين في تنمية الإبداع في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

خلاصة القول أن الإبداع هو فكر أو إستراتيجية جديدة أو مهارات أو طرق حديثة تسعى نحو الأفضل، بحيث يقودها العاملين المبدعين. و يتصف الإبداع بأنه علم نظري تجريبي ليس نهائي ، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غداً و العكس صحيح ، و للإبداع دوافع عديدة من أهمها الحماس في تحقيق الأهداف و إشباع الحاجات ، كما أنه يتكون من مجموعة عناصر من بينها : الطلاقة ،و المرونة ، و الأصالة ، و قبول المخاطر ... إلخ

و تتجلى أهميته في التجديد و التطوير و السبق التنافسي.

و لنجاح عملية الإبداع يتطلب بعض المقومات و المبادئ الصحيحة توفرها المؤسسة للعاملين المبدعين لتجسيد أفكارهم أثناء إنجازهم لأعمالهم لتفادي مجموعة من المعوقات ، و يتم ذلك من خلال تفعيل عملية التمكين التي تعتبر البيئة الممهدة و المناسبة لدى العاملين فمن الصعب أن يفكر العامل المقيد في تطبيق الإبداع .

و يمكن القول بشكل عام حول تعزيز و تنمية الإبداع هو تشجيع الحوار الحر ، و المشاركة في الآراء ، و إعطاء الصلاحيات ، و تقبل الآراء الخاطئة ، و عدم إسكات أصحابها ، ولا يتم تطبيق و تحقيق ذلك إلا إذا اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية التمكين

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمدرسة

كنوز الإبداع الفكري

تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري للموضوع و محاولة تسليط الضوء على أهم الجوانب ، سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى توافر أبعاد التمكين لدى العاملين ، و أثره على الإبداع الإداري ، لأن الدراسة النظرية وحدها لا تكفي ما لم تدعم بشواهد واقعية في البيئة المجتمعية ، التي نطمح إلى الاستفادة منها ، و من اجل إبراز هذا الأثر اخترنا المدرسة الخاصة مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية و ذلك باعتبارها من القطاعات الحساسة في البلد ، و من هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية و الذي نسقط الضوء فيه على ماهية مدرسة كنوز الإبداع الفكري و دراسة مستوى التمكين و الإبداع لدي العاملين في هذه المؤسسة.

حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : تقديم مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية؛

المبحث الثاني: منهج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

الفصل الثالث

من أجل تفعيل الجانب النظري قمنا باختيار مدرسة كنوز الإبداع الفكري لتطبيق ما تم التوصل إليه على واقع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية

يعتبر التعليم العامل المحرك و النشط لحركة التغيير المطلوبة في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة ملحة بالنسبة للمجتمعات النامية إذا ما أردت اللحاق بمركب الحضارة، كما أن التعليم لم يعد هدفه محو الأمية كما كان في الماضي، بل أصبح نوعا من الاستثمار للإنسان، للاستفادة من التغيير الذي يهدف إليه المجتمع.

المطلب الأول: تعريف مدرسة كنوز الإبداع الفكري و أنشطتها.

أولاً: تعريف مدرسة كنوز الإبداع الفكري

اسم المدرسة: مدرسة كنوز الإبداع الفكري

العنوان: حي عين الذهب – بجوار دار الصناعات التقليدية– المدية.

شعار المدرسة: معاً لبناء جيل مبدع و مبتكر.

مدرسة كنوز الإبداع الفكري مؤسسة فردية تأسست في 04 جانفي 2016 بالمدية، تنشط في مجال التعليم و التدريب و الاستشارات و الكوتشينغ.

ثانياً: أنشطتها

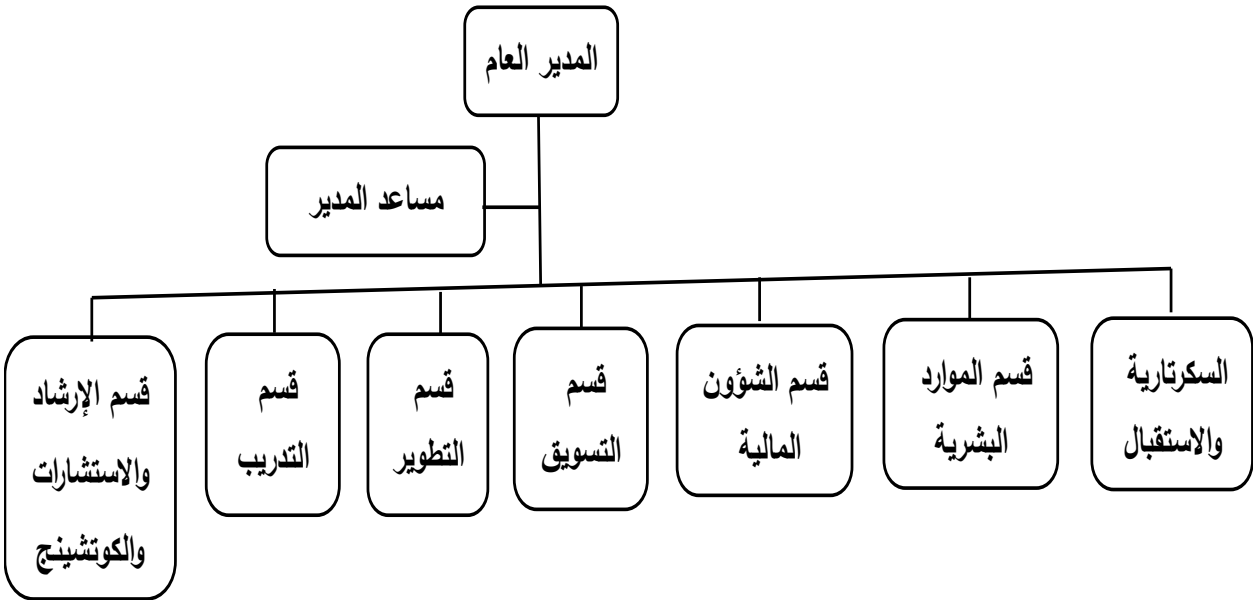
تتمثل أنشطة المدرسة في النقاط التالية:

- تعليم اللغات الأجنبية: الإنجليزية و الفرنسية و الإسبانية و الألمانية ...الخ.
- تعليم و تربية أطفال ما قبل المدرسة من 3 سنوات إلى 6 سنوات (الطور التحضيري وما قبل التحضيري).
- تعليم التلاميذ في الأطوار الابتدائي و المتوسط و الثانوي.

- تنظيم تظاهرات ثقافية.
- تنظيم دورات و ورشات تدريبية في التنمية الذاتية و التربية و التعليم و إدارة الأعمال
- نوادي تعليمية و تدريبية للأطفال و المراهقين.[1]
- نوادي تدريبية للطلبة الجامعيين.
- تنظيم جلسات إرشادية تربوية و نفسية للأطفال و المراهقين و الكبار.
- استشارات تربوية واستشارات في إدارة الأعمال.
- جلسات كوتشينغ شخصي، و كوتشينغ إدارة الأعمال.
- تصميم وإعداد برامج تدريبية في تعليم و تربية الأطفال و في التدريس الإبداعي.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمدرسة كنوز الإبداع الفكري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية.



(**المصدر**:أوراق و مستندات مقدمة من طرف المدرسة)

[1] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المدرسة.

مكونات الهيكل التنظيمي:[1]

1– المدير العام:

يتحكم بشكلٍ مُباشر في كافّةِ الأقسام الإدارية في المدرسة من خلال السّلطة التي يمتلكها، وهو يقوم بـ:

– الإشراف على كافّةِ الأنشطة والعمليات اليومية في المدرسة عن طريق متابعتها بشكلٍ دائم ومُستمر.

– ضمان تنفيذ أفضل الاستراتيجيّات التي تضمنُ التطوّر المستمرّ للمدرسة.

– وضع الأهداف الخاصّة بكافّة المهام، وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها، ومُتابعة التّقارير الخاصّة بها.

2– مساعد المدير:

هو مسؤول عن مساعدة المدير العام في عملية الإشراف على الأنشطة اليومية للمدرسة.

3– السكرتارية والاستقبال: من مهامه:

– استقبال الأساتذة الذين يطلبون أن يدرسوا في المدرسة واستلام ملفاتهم.

– استقبال أولياء التلاميذ وتسجيل أبنائهم.

– استقبال التلاميذ والطلبة أيام التدريس وتوجيههم.

– استقبال زوار المدير العام.

– تنظيم مواعيد المدير العام.

– تأمين مستلزمات المكتب وتزويد الأساتذة بالأدوات اللازمة للتدريس.

– نسخ وتصوير وطبع الأوراق والمذكرات للمدير والأساتذة والمعلمين والأخصائيين والمتعلمين.

– تلقي المكالمات الهاتفية من الزبائن، والاتصال بهم.

– متابعة البريد في صفحة فيسبوك المدرسة.

– تنظيم الاجتماعات التي تقام في المدرسة.

– أرشفة الملفات.

– إعداد وتنظيم بطاقات التلاميذ.

– استلام كل المبالغ المالية المدفوعة من طرف الزبون من حقوق تسجيل واشتراكات شهرية ... ، وتسجيلها في دفاتر وصولات الاستلام.

4– قسم الموارد البشرية: من مهامه:

– تعيين الموظفين الجدد.

– توضيح المهام والأهداف للموظفين من إداريين وأساتذة ومعلمين وأخصائيين.

– تعريف الأساتذة والمعلمين والأخصائيين بحقوقهم وواجباتهم.

[1] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المدرسة

- تقييم أداء الأساتذة والمعلمين والأخصائيين والمساعدين بشكل دوري من خلال متابعة سير عملهم ومراقبة نشاطهم.
- تطوير كفاءات الأساتذة والمعلمين والأخصائيين بشكل مستمر.[1]
- دعم الإبداع وتعزيز الابتكار لدى الأساتذة والمعلمين.[2]
- توطيد العلاقات وتعزيز الاتصال بين الإدارة والأساتذة والمعلمين والأخصائيين.
- بناء وتعزيز العمل بروح الفريق.

5– قسم الشؤون المالية: مسؤول عن كافة الشؤون المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات للمدرسة، ومن مهامه:

- الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسات المالية المتبعة.
- دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية.
- التأكد من الاحتفاظ بدفاتر وصولات الاستلام للاشتراكات الشهرية ودفاتر حقوق التسجيل، وكذا دفاتر وصولات دفع الأجور للأساتذة والمعلمين.
- المشاركة في إعداد وعمل الميزانية التقديرية للمدرسة.
- إعداد التقارير المالية لتحليل نتائج أنشطة المدرسة من الناحية المالية ومقارنتها مع الخطط والموازنات التقديرية.
- حساب الأجور للإداريين والأساتذة والمعلمين ودفعها لهم.

6– قسم التسويق: مسؤول بالدرجة الأولى عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالجهود التسويقية، ومن مهامه:

- وضع الأهداف التسويقية الخاصة بالمدرسة، والسعي إلى تنفيذها بما يضمن تحقيق الأرباح.
- وضع الخطط المناسبة المتعلقة بكافة الأنشطة المتعلقة بالترويج لخدمات المدرسة.
- متابعة كافة الأنشطة التسويقية للمدرسة ومراقبتها.
- تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية.
- الاتصال بوكالات الإعلان وعقد اتفاقيات معها لتنفيذ الحملات الإعلانية.
- التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- وضع إستراتيجية للتسعير تستهدف تحقيق أكبر حصة سوقية للمدرسة.

[1] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

7– قسم التدريب والتطوير:

من مهامه:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسة وإعداد خطة للتدريب.
- تزويد الأساتذة والمعلمين والأخصائيين بشكل مستمر بالمهارات والخبرات التي تجعلهم قادرين على مزاولة المهام الخاصة بهم بشكل أفضل، وهذا لتحقيق ودعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تقديم مجموعة من الحلول التدريبية المتكاملة التي تنمي من قدرات الأساتذة والمعلمين والأخصائيين والتي ترتبط مباشرة بتحسين وتنظيم أداءهم الوظيفي وترتقي بالأداء المؤسسي.
- إنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات الإبداعية للتدريس.
- تقديم وتنظيم الدورات التدريبية المتنوعة في مجال تربية الأطفال، والتعليم، والذاكرة، ومهارات التفكير، ... الخ.
- إنشاء وتصميم برامج تدريبية لنوادي تدريبية للأطفال والمراهقين وللكبار.
- تنفيذ أساليب تعليمية وتدريبية متنوعة على مستوى المؤسسة.
- توظيف المتخصصين في قسم التدريب والتطوير والإشراف على تدريبهم.
- متابعة وتقييم خطط التطوير والخطط التدريبية.

8– قسم الإرشاد والاستشارات والكوتشينج:

مسؤول عن:

- تنظيم وتقديم جلسات إرشاد تربوي وإرشاد نفسي للأطفال والمراهقين وللكبار.
- تقديم جلسات استشارية في إدارة الأعمال وفي علم النفس.
- تقديم جلسات كوتشينغ دراسي ومهني وفي إدارة الأعمال.
- توظيف المتخصصين في قسم الإرشاد والاستشارات والكوتشينج.
- متابعة وتقييم خطط الإرشاد والاستشارات والكوتشينج للمدرسة.[1]

[1] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني:أهداف مدرسة كنوز الإبداع الفكري

تسعى المدرسة إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية، و توفير بيئة تعليمية و تدريبية مميزة محفزة على الإبداع الفكري، كما تسعى إلى التطوير المستمر للمناهج التعليمية و البرامج التدريبية، وهذا لتكون المدرسة من المدارس الرائدة في الوطن العربي.

كما تهدف المدرسة إلى الآتي :

- بناء جيل مبدع و مبتكر.
- اكتشاف مواهب الأطفال و تنميتها.
- تنمية القدرات الإبداعية و القدرات العقلية لدى الأطفال و المراهقين.
- تنمية مهارات تربية الأطفال لدى المربين.
- تنمية القدرات الإبداعية و مهارات التدريس لدى الأساتذة و المعلمين.
- حل و علاج المشاكل النفسية و التعليمية لدى المتعلمين .
- مساعدة المسترشدين على حل مشاكلهم و تحقيق أهدافهم و تنمية قدراتهم.[1]

- **المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الأساتذة حول مستوى التمكين والإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

- **المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.**
- **أولا: منهج الدراسة**

- اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مستوى التمكين والإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية .

[1] _ أوراق و مستندات مقدمة من طرف المدرسة.

- **ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.**
- تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة مدرسة كنوز الإبداع بالمدية و البالغ عددهم11 أستاذ،ونظراً للظروف و عدم قدرة الطالب على إجراء الدراسة على مجتمع المدرسة ككل تم اختيار هذه العينة لتمثل 14 أستاذاً و بعد توزيع الاستبانة تم استرجاع كل الاستبانات و هي الخاضعة للتحليل.

- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة.**
- لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمت الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- **أولا: مضمون الاستبيان**
- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:
- الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الأساتذة، قامت الطالبة بأخذ بعض المواصفات الضرورية.
- كما قام الطالبة بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:
- المحور الأول متعلق بالتمكين حيث اشتمل (16) عبارات .
- المحور الثاني متعلق بالإبداع حيث اشتمل (16) عبارات .
- واشتملت الاستبيان ككل على (32) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

- تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من ثلاثة خيارات كما يوضحه الجدول الأتي:
-
- **جدول رقم (05): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الثلاثي.**

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

- وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

- **جدول رقم(06):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.**

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.6**	**ضعيف**
الاتجاه الثاني	**1.6اقل 2.3**	**متوسط**
الاتجاه الثالث	**2.3 إلى 3**	**عالي**

- **المصدر**: إعداد الطالبة
- واعتبرت الطالبة المتوسطات في الجدول رقم (06) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو المحور
- **ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**
- استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.
- كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:
- 1- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
- 2- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
- 3- اختبار الفروق.

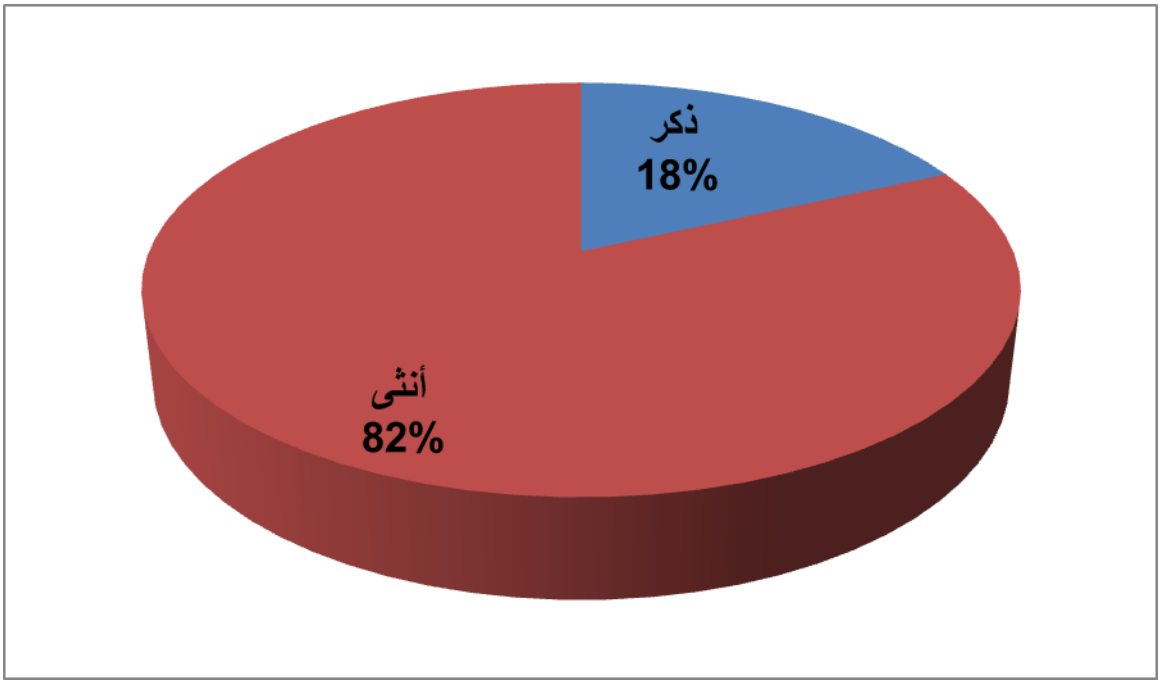
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

- سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.
- **أولا: متغير الصنف.**
- **الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.**

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	2	18,2%
أنثى	9	81,8%
المجموع	11	100%

- **المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج (Spss).**
- **الشكل رقم(09): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.**

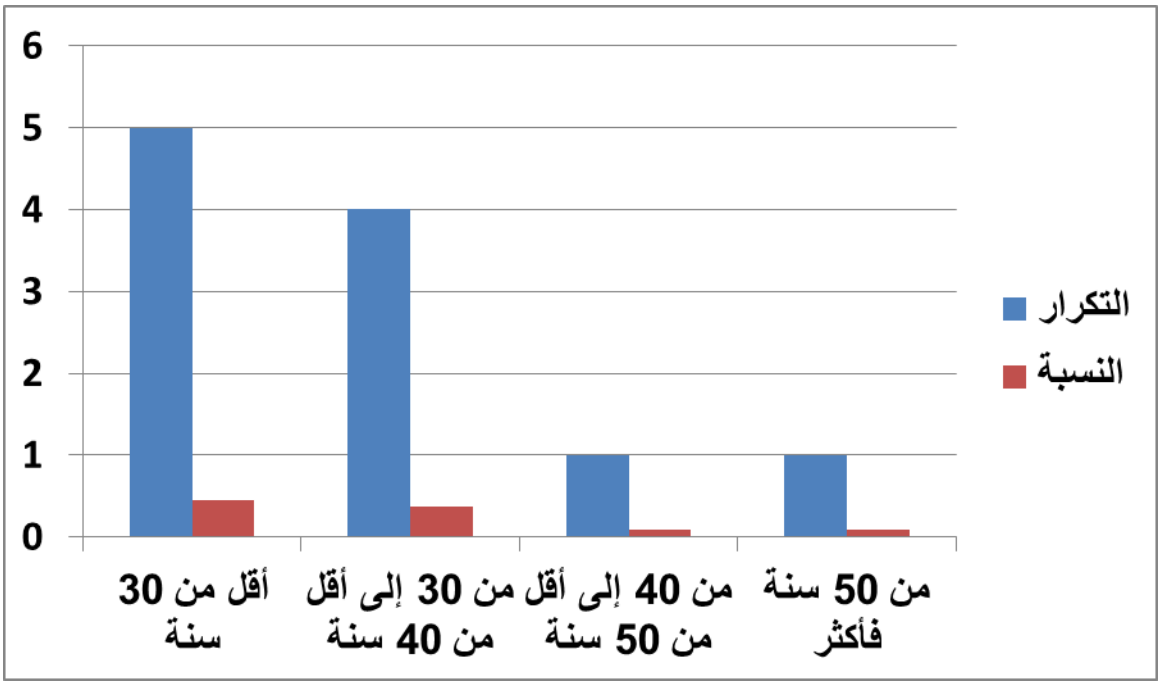


- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- من الجدول والشكل رقم (07) (08) نلاحظ أن نسبة الأساتذة الإناث قدرت **81,8%** من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة الأساتذة الذكور التي قدرت **18,2%**

- ثانيا: متغير الفئات العمرية.
- الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	45,5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	4	36,4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	9,1%
من 50 سنة فأكثر	1	9,1%
المجموع	11	100%

- المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)
- الشكل رقم(10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



-

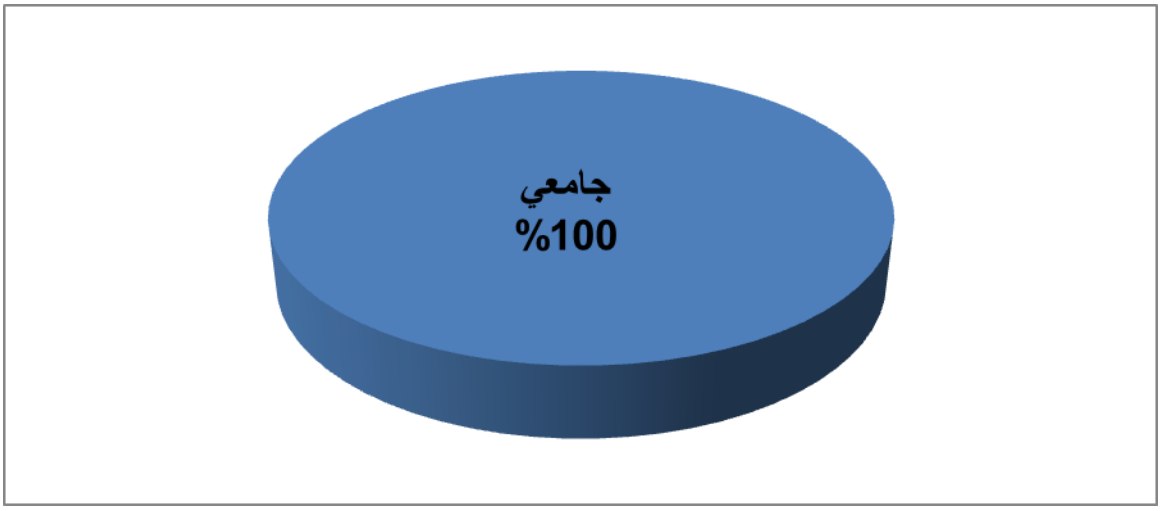
- المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)
- من الجدول والشكل رقم () () نلاحظ الفئة العمرية للأساتذة من **أقل من 30 سنة** هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 5 بالنسبة **45,5%** تليها الفئة العمرية للأساتذة من **من**

30إلى أقل من 40 سنة الذي بلغ عددهم 4 بالنسبة **36,4%** تليها الفئة العمرية للأساتذة **من 40 إلى أقل من 50 سنة** والفئة **من 50 سنة فأكثر** الذي مثلوا نسب متساوية **9,1%**

- **ثالثا: المستوى التعليمي.**
- **الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	**11**	**100%**

- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- **الشكل رقم(11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**

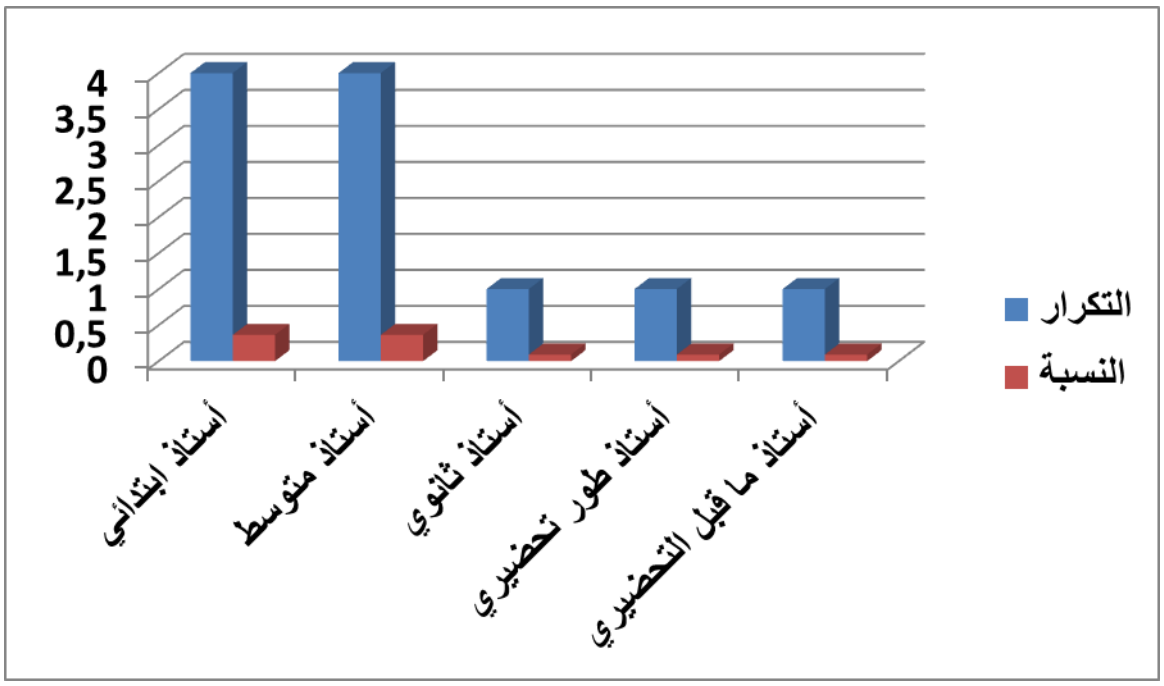


- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- من الجدول والشكل رقم (09) (10) نلاحظ أن مستوى جميع الاساتذة في عينة الدراسة من الجامعيين بالنسبة **100%**
- **رابعا: متغير المنصب.**
- **الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.**

المنصب	التكرار	النسبة
أستاذ ابتدائي	**4**	**36,4%**
أستاذ متوسط	**4**	**36,4%**

أستاذ ثانوي	1	9,1%
أستاذ طور تحضيري	1	9,1%
أستاذ ما قبل التحضيري	1	9,1%
المجموع	11	100%

- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- **الشكل رقم(12): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب.**



- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- من الجدول والشكل رقم (10) (11) نلاحظ أن منصب أستاذ **ابتدائي وأستاذ متوسط** يمثلون اكبر نسبة من عينة الدراسة حيث بلغوا نسب متساوية **36,4%** يليها منصب **أستاذ ثانوي و أستاذ طور تحضيري و أستاذ ما قبل التحضيري الذي مثلوا أقل النسب بتساوي 9,1%**
- **المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.**
- سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محاور الدراسة التمكين والإبداع الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.
- **أولا: التحليل الوصفي لمحور التمكين.**
- سنحاول تحليل تقديرات لأساتذة لعبارات محور التمكين من خلال الجدول الأتي:

- جدول رقم(11): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التمكين .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	التمكين المخول لي أكبر حافز لزيادة أدائي و تحسين الخدمات	2,91	0,302	2	عالي
2	تمنح لي المؤسسة التي أعمل فيها فرصة اتخاذ القرارات من أجل تحسين خدماتنا	2,73	0,467	4	عالي
3	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات و البيانات	2,82	0,405	3	عالي
4	تسعى المؤسسة إلى توفير دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية	3,00	0,000	1	عالي
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2,73	0,467	4	عالي
6	أساهم في وضع خطط و إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها	2,18	0,405	5	متوسط
7	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها	2,82	0,405	3	عالي
8	مديري يشجع و يحفز و يحافظ على العمل في شكل فرق عمل	3,00	0,000	1	عالي
9	أشارك العاملين في دائرتي في تشخيص المشكلات.	2,91	0,302	2	عالي
10	أحضى بالثقة الكافية من طرف رئيسي من أجل إنجاز أعمالي	3,00	0,000	1	عالي

11	تأثيري يتحقق عند وضع بصمتي في وظيفتي	3,00	0,000	1	عالي
12	أشعر بالحرية و الاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات	2,73	0,467	4	عالي
13	أوظف مهاراتي و معارفي في تحقيق أهداف المؤسسة	3,00	0,000	1	عالي
14	المؤسسة التي أعمل فيها تقدرني لذاتي و تمكنني من امتلاك المعرفة	3,00	0,000	1	عالي
15	ثقافة المؤسسة أكبر داعم لقدراتي و إنجازاتي	2,82	0,405	3	عالي
16	هدف المؤسسة الواضح يساعدني على تحديد وظائفي و أعمالي	2,91	0,302	2	عالي
	محور التمكين	2,85	0,123	–	عالي

- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- يتضح من الجدول رقم () أن المتوسط الحسابي لمحور التمكين بلغ مقدار **2,85** بدرجة عالية، كما بلغت أغلبت العبارات **1–2–3–4–5–7–8–9–10–11–12–13–14–15–16** درجات عالية باستثناء العبارة **6** الذي بلغت درجة متوسطة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية من التمكين في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية، مع وجود أراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات المحور الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,123**
- **ثانيا: التحليل الوصفي لمحور الإبداع.**
- سنحاول تحليل تقديرات لأساتذة لعبارات محور الإبداع من خلال الجدول الأتي:
- **جدول رقم(12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداع.**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق

17	نسعى دائماً من خلال عملنا و معلوماتنا إلى رفع و تطبيق الإبداع	2,73	0,467	4	عالي
18	العمل بطريقة إبداعية ضروري لضمان استمرارية و وجود المؤسسة	2,91	0,302	2	عالي
19	أقدم أفكار جديدة التي تحقق الإبداع للمؤسسة	2,73	0,647	4	عالي
20	أشعر بالخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	1,09	0,302	7	ضعيف
21	تقدم المؤسسة حوافز من اجل الرفع من درجة الإبداع	2,73	0,467	4	عالي
22	تحتضن و تتقبل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي أعمل بها	3,00	0,000	1	عالي
23	الإبداع مكلف	2,00	0,632	6	متوسط
24	لدي ثقة عالية بالنفس و روح التحدي	3,00	0,000	1	عالي
25	أنا شخص مبدع محب للمخاطرة و المغامرة	2,91	0,302	2	عالي
26	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب إبداعي متطور	2,82	0,405	3	عالي
27	نحرص دائماً على تقديم الأفكار الجديدة للعمل	2,91	0,302	2	عالي
28	نملك رؤية حقيقية لمشكلات العمل	2,73	0,467	4	عالي
29	يتم تحليل أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل	3,00	0,000	1	عالي
30	نحصل على المعلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	2,73	0,467	4	عالي

31	أحرص على معرفة قيمة الفكرة بدلاً من كميتها	2,91	0,302	2	عالي
32	أسعى أن أكون من الأوائل الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	2,45	0,934	5	عالي
	محور الإبداع	2,71	0,177	–	عالي

- **المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)**
- يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع بلغ مقدار **2,71** بدرجة عالية، كما بلغت العبارات **17–18–19–21–22–24–25–26–27–28–29–30–31–32** درجات عالية وبلغت العبارة **23** درجة متوسطة كما بلغت العبارة **20** درجة ضعيفة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية من الإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية، مع وجود أراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات المحور الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,177**
- **– اختبارات فرضيات الدراسة:**
- **أولا : اختبار الفرضية الأولى.**
- للتحقق من الفرضية الأولى اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي بقيمة الاختبار مساوي إلى 2 عند درجة معنوية 0.05، لمعرفة مستوى تمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:
- **H0: يوجد مستوى منخفض لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- **H1: يوجد مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- حتى نتحقق من الفرضيات السابقة اعتمدنا على المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول الأتي:
- **جدول رقم (13):المؤشرات الإحصائية لمستوى تمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية.**

مستوى تمكين الأساتذة في	المتوسط	الانحراف	ت	درجة	درجة

مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية	الحسابي	المعياري	المحسوبة	الحرية	المعنوية
	2,8571	0,12372	22,978	10	0,000

- **المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).**
- من خلال الجدول رقم(13) يتضح أن محور تمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية بلغ متوسط حسابي (**2,8571**) وقيمة ت المحسوبة (**22,978**) عند درجة معنوية (**0,000**) وهي اكبر من قيمة ت الجدولية (**2.228**) عند درجة حرية (**10**) ومستوى دلالة (**0.05**) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الأساتذة للمحور قد زاد عن المتوسط الحسابي المعتمد (**2**) وهو إشارة على وجود مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدبة، من ما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- **ثانيا : اختبار الفرضية الثانية.**
- للتحقق من الفرضية الأولى اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي بقيمة الاختبار مساوي إلى 2 عند درجة معنوية 0.05، لمعرفة مستوى الإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:
- **H0: يوجد مستوى منخفض في لإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- **H1: يوجد مستوى مرتفع في لإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- حتى نتحقق من الفرضيات السابقة اعتمدنا على المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول الأتي:
- **جدول رقم (14):المؤشرات الإحصائية لمستوى لإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية.**

مستوى الإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	درجة المعنوية

بالمدية	2,7143	0,17786	13,320	10	0,000

- **المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).**
- من خلال الجدول رقم(14) يتضح أن محور تمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية بلغ متوسط حسابي (**2,7143**) وقيمة ت المحسوبة (**13,320**) عند درجة معنوية (**0,000**) وهي اكبر من قيمة ت الجدولية (**2.228**) عند درجة حرية (**10**) ومستوى دلالة (**0.05**) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الأساتذة للمحور قد زاد عن المتوسط الحسابي المعتمد (**2**) وهو إشارة على وجود مستوى مرتفع في لإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري، من ما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- **ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية.**
- للتحقق من الفرضية الرئيسية اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي بقيمة الاختبار مساوي إلى 2 عند درجة معنوية 0.05، لمعرفة مستوى الإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:
- **H0: يوجد مستوى منخفض من التمكين والإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- **H1: يوجد مستوى مرتفع من التمكين والإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**
- حتى نتحقق من الفرضيات السابقة اعتمدنا على المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول الأتي:
- **جدول رقم (15):المؤشرات الإحصائية لمستوى التمكين ولإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية.**

مستوى التمكين والإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	درجة المعنوية
	2,7857	0,11066	23,550	10	0,000

- **المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).**
- من خلال الجدول رقم(15) يتضح أن مقياس التمكين والإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية بلغ متوسط حسابي (**2,7857**) وقيمة ت المحسوبة (**23,550**) عند درجة معنوية (**0,000**) وهي اكبر من قيمة ت الجدولية (**2.228**) عند درجة حرية (**10**) ومستوى دلالة (**0.05**) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الأساتذة للمقياس قد زاد عن المتوسط الحسابي المعتمد (**2**) وهو إشارة على وجود مستوى مرتفع من لإبداع والتمكين لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري، من ما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد مستوى مرتفع من التمكين والإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة مستوى التمكين والإبداع في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية، ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- **– تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع لتمكين الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**

- **– تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع في لإبداع لدى الأساتذة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05**

- **– تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من التمكين والإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية عند مستوى دلالة 0.05.**

خـــاتـــمـــة

خاتمة

تطرقنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى الإطار العام حول التمكين و الإبداع الإداري من خلال الإلمام بكل الجوانب الأساسية لهم، بالإضافة إلى دور التمكين في تعزيز الإبداع و تنميته من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما.

في حين الجانب التطبيقي خصصناه لدراسة حالة بمؤسسة،و المتمثلة في مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية لمعرفة دور التمكين في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

نتائج الجانب النظري للدراسة:

1– هناك خلط بين مفهوم التمكين و المفاهيم القريبة منه تفويض السلطة و المشاركة؛

2– تعدد أبعاد التمكين وفقا لمداخل الدراسة إلا أن يشترك البعض في ستة أبعاد: المشاركة بالمعلومات ، الحرية و الاستقلالية ، فرق العمل، الثقة، المهارات و المعرفة، التأثير؛

3– توصلنا في دراستنا نظرياً أن هناك علاقة بين التمكين و الإبداع ، حيث يساعد التمكين على خلق بيئة مناسبة في تنمية الإبداع لدى العاملين، أي إذا تحقق التمكين تحقق الإبداع.

- **نتائج الاستبيان:**

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي في جميع العبارات المتعلقة بالتكوين يساوي (2.8571) مما يدل على قبول أفراد العين لأفراد هذا المتغير، بمعنى أن هناك مستوى عالي من التمكين في مدرسة كنوز للإبداع الفكري.
- دلت النتائج على أن المتوسط الحسابي المتعلق بالإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري كانت عالية و أن متوسط عبارات الإبداع في المؤسسة بلغت (2.7143).
- أشارت نتائج المتوسط الحسابي إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين و الإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري وبلغت (2.7857).
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول التمكين و الإبداع يعزي المتغيرات الشخصية فكل من متغير الجنس والمستوى التعليمي أثر على إجابات مفردات العينة حول التمكين و الإبداع.
- أشارت النتائج إلى أن المرأة كان لها دور بارز في عملية الإبداع و تنميته في المؤسسة.

- الجنس النسوي كان له تأثير أكبر و نسبة أكبر حيث بلغت نسبته(82%) و نسبة الرجال (18%).
- أشارت النتائج أن الفئة العاملة و الطاغية في المؤسسة هي فئة الجامعيين حيث كانت بنسبة (100%).

- **التوصيات و الاقتراحات:**

بعد الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مستوى التمكين و الإبداع بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية توصلنا إلى بعض التوصيات التالية :

- على المؤسسة إعطاء المرونة الكافية لتحرير الأفراد من القيود و المخاوف.
- منح الحرية للعاملين في وضع الخطط و طرح الأفكار.
- مشاركة العاملين في وضع استراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- فتح فروع مختلفة من أجل زيادة الإبداع وتحقيق أهداف أكبر
- إعطاء دور للمرأة لكي تبدع أكثر.

آفاق الدراسة:

على الرغم من أن الدراسة لم تحقق أهدافها كما كان متوقع ، نظراً لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع،إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، إلا أنه يبقى المجال مفتوحا لمواصلة البحث و الدراسة فيما يلي:

دور أبعاد التمكين في تعزيز القدرات الإبداعية.

- **علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري.**
- **معوقات اتخاذ القرارات و تأثيرها على الإبداع الإداري.**

المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1- إحسان دهش جلاب، **إدارة التمكين و الاندماج**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013.

2- أحمد عزمي إمام ، **التنمية البشرية و الإبداع الإداري دراسة نظرية و تطبيق علمي معاصر** ، بدون طبعة ، ص 179.

3- أسامة خيري، **إدارة الإبداع و الابتكارات** ، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2011.

4- بلال خلف السكارنة ، **الإبداع الإداري** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ،عمان ، 2011- 1432.

5- ثروت مشهور،**إستراتيجيات التطوير الإداري**،دار أسامة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2010.

جمال خير الله ، **الإبداع الإداري** ، دار أسامة ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2009.

6- حسين رشوان، **الأسس النفسية و الاجتماعية و الابتكار**، المكتب الجامعي الحديث، ، الإسكندرية، مصر 2002.

7- رامي جمال أندراوس، **الإدارة بالثقة و التمكين عالم الكتب الحديث** ، للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، **2020**.

8- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2011.

9- زكريا مطلك الدوري ، **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ،عمان ، 2009.

10- سامع عبد المطلب عامر علاء، **التطور التنظيمي**، دار الفكر الناشرون و موزعون، 2010، عمان، ص 183- 184.

11- عادل هادي البغدادي، **الاستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013.

12- عاكف لطفي خصاونه ، **إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 .

13- عبد الرحمن فتحي، **الموهبة و التفوق و الإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 1998.

14- علي الحمادي ، **صناعة الإبداع** ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، لبنان ، 1999.

15- فتحي جروان، **الإبداع مفهومه ،معاييره،نظرياته،قياسه،تدريبه،مراحله،العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن، 2002.

16- فهد مانع فهد الحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

17- محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، التحليل على مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

18- محمود حسين الوادي ، **التمكين الإداري في العصر الحديث** ، دار و مكتبة الحامد ،الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن، 2011.

19- محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2003.

20- محمود عبد الفتاح و آخرون، **تنمية مهارات التفكير ألابتكاري و الإبداعي للمدراء** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012- 2013.

21- مصطفى يوسف كافي ، **إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016- 1437 ، عمان ، ص 191.

22- معراج هواري، **مدخل إلى الإدارة التمكينية**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2017.

23- هاشم حمدي رضا ، **إدارة التحول و القيادة الفعالة** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2010.

24- هاشم حمدي رضا، **التميز الإداري في منظمات الأعمال** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016.

25- هشام سعيد الحلاق، **التفكير الإبداعي مكتبة الأسد** ، دمشق، 2010 .

26- يحي سليم ملحم، **التكوين بمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

ثانيا: البحوث العلمية

27- إبراهيم محمد ، **أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة** ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية (الجزائر)، 2018-2019.

28- براوني أمان، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في منظمات الأعمال**، دراسة حالة مؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد بالجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،تخصص إدارة الأعمال،جامعة المدية(الجزائر)،2018،2017.

29- بن عداد سمية ،**أنماط القيادة الإدارية و أثرها على تمكين العاملين** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المدية (الجزائر) ، 2017- 2018 .

30- بن قسي خديجة،**أثر نظام الحوافز على خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات**،دراسة حالة مؤسسة البلاستيك و المطاط بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير،جامعة المدية (الجزائر)،2015-2016.

31- حاتم علي حسن رضا ، **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي** ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

32- العيدي عقيلة ، **أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسة ، دراسة حالة في فرع سونلغاز الوسط** ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة ليسانس اختصاص إدارة و تسيير المؤسسة ، جامعة المدية(الجزائر) ، 2013- 2014.

33- غنية زواوي، **تفعيل التمكين كخيار إستراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة،جامعة المدية(الجزائر)،غير منشورة،2013-2014.

34- فاطنة بلقرع ، **التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، جامعة المدية(الجزائر)، 2016- 2017 .

35- فاطنة تدرانت ، **أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري** ، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، وحدة أم البواقي ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي(الجزائر)، 2014-2015.

36- كحلية لامية، **التمكين الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2016- 2017.

ثالثا: المجلات العلمية

37- بلخضر مسعودة ، **واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة و أثره على الإبداع**، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17، جامعة باجي مختار بعنابة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الجزائر 2016.

38- حميد سالم الكعبي، **دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي**، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد (6)، العدد (1) ،جامعة المثني/كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد.

39- الداوي الشيخ،**الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**،مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد17،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2013.

40- الضيف عبد الكريم ، **محاضرات في إدارة الإبداع و الابتكار**، مطبوعة بيداغوجية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر) ، 2017- 2018.

41- ماهر أحمد حسن ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية** ، المجلة العلمية ، المجلد 28 ، العدد 2 ، كلية التربية جامعة دمام ، المملكة العربية السعودية ، 2012.

42- محمد الطاهر دربوش ، راضية عروف ، **التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 44 ، المجلد أ ، ديسمبر، الجزائر، 2015.

43- هدى الدعيسي، **الإبداع الإداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد10، العدد 29، 2017.

الـــمـــلاحـــق

ملحق رقم (1): استبيان الدراسة.

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

دور التمكين في تعزيز الإبداع في المؤسسة "دراسة حالة مدرسة كنوز الإبداع الفكري بالمدية"

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد إتمام دراستنا للتمكن من نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، و يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة حول موضوع : "دور التمكين في تعزيز الإبداع في المؤسسة"، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نقدم لكم مجموعة من الأسئلة و نأمل منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علماً بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين على حسن تعاونكم.

لكم منا أسمى التقدير و الاحترام.

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

- العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
- من 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى العلمي:

- ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا أخرى ☐

4- المنصب المشغول:

- أستاذ ابتدائي ☐
- أستاذ متوسط ☐
- أستاذ ثانوي ☐
- أستاذ طور تحضيري ☐
- أستاذ ما قبل التحضيري ☐

الجزء الثاني:متغيرات الدراسة الرئيسية

المحور الأول: العبارات الخاصة بالتمكين

الرجاء تحديد درجة موافقتك بعد قراءتك للعبارات بدقة بوضع العلامة (×) التي تعبر عن الواقع الفعلي و الشخصي لممارسة التمكين و الإبداع في المؤسسة التي تعمل فيها.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1-التمكين المخول لي أكبر حافز لزيادة أدائي و تحسين الخدمات.			
2- تمنح لي المؤسسة التي أعمل فيها فرصة اتخاذ القرارات من أجل تحسين خدماتنا.			
3- أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات و البيانات.			
4- تسعى المؤسسة إلى توفير دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.			
5- توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.			
6- أساهم في وضع خطط و إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.			
7- أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها.			
8- مديري يشجع و يحفز و يحافظ على العمل			

في شكل فرق عمل.			
9- أشارك العاملين في دائرتي في تشخيص المشكلات.			
10- أحضى بالثقة الكافية من طرف رئيسي من أجل إنجاز أعمالي.			
11- تأثيري يتحقق عند وضع بصمتي في وظيفتي.			
12- أشعر بالحرية و الاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات.			
13- أوظف مهاراتي و معارفي في تحقيق أهداف المؤسسة.			
14- المؤسسة التي أعمل فيها تقدرني لذاتي و تمكنني من امتلاك المعرفة.			
15- ثقافة المؤسسة أكبر داعم لقدراتي و إنجازاتي.			
16- هدف المؤسسة الواضح يساعدني على تحديد وظائفي و أعمالي.			

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالإبداع

العبارة	موافق	محايد	غير موافق

1- نسعى دائماً من خلال عملنا و معلوماتنا إلى رفع و تطبيق الإبداع.			
2- العمل بطريقة إبداعية ضروري لضمان استمرارية و وجود المؤسسة.			
3- أقدم أفكار جديدة التي تحقق الإبداع للمؤسسة.			
4- أشعر بالخوف من الفشل عند تجريب كل جديد.			
5- تقدم المؤسسة حوافز من اجل الرفع من درجة الإبداع.			
6- تحتضن و تتقبل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي أعمل بها.			
7- الإبداع مكلف.			
8- لدي ثقة عالية بالنفس و روح التحدي.			
9- أنا شخص مبدع محب للمخاطرة و المغامرة.			
10- ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب إبداعي متطور.			
11- نحرص دائماً على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.			
12- نملك رؤية حقيقية لمشكلات العمل.			

13- يتم تحليل أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.			
14- نحصل على المعلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد.			
15- أحرص على معرفة قيمة الفكرة بدلاً من كميتها.			
16- أسعى أن أكون من الأوائل الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة.			

ملحق رقم (2): وصف المتغيرات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	2	18,2	18,2	18,2
	أنثى	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	45,5	45,5	45,5
	من 30 إلى أقل من 40سنة	4	36,4	36,4	81,8
	من 40 إلى أقل من 50سنة	1	9,1	9,1	90,9
	من 50 سنة فأكثر	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	11	100,0	100,0	100,0

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali	أستاذ ابتدائي	4	36,4	36,4	36,4

d	أستاذ متوسط	4	36,4	36,4	72,7
	أستاذ ثانوي	1	9,1	9,1	81,8
	أستاذ طور تحضيري	1	9,1	9,1	90,9
	أستاذ ما قبل التحضيري	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

ملحق رقم (3): وصف محور التمكين.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	11	2,91	,302	,091
العبارة2	11	2,73	,467	,141
العبارة3	11	2,82	,405	,122
العبارة4	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة5	11	2,73	,467	,141
العبارة6	11	2,18	,405	,122
العبارة7	11	2,82	,405	,122
العبارة8	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة9	11	2,91	,302	,091
العبارة 10	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 11	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 12	11	2,73	,467	,141

العبارة 13	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 14	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 15	11	2,82	,405	,122
العبارة 16	11	2,91	,302	,091
المحور1	11	2,8571	,12372	,03730

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

ملحق رقم(4): وصف محور الإبداع.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 17	11	2,73	,467	,141
العبارة 18	11	2,91	,302	,091
العبارة 19	11	2,73	,647	,195
العبارة 20	11	1,09	,302	,091
العبارة 21	11	2,73	,467	,141

العبارة 22	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 23	11	2,00	,632	,191
العبارة 24	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 25	11	2,91	,302	,091
العبارة 26	11	2,82	,405	,122
العبارة 27	11	2,91	,302	,091
العبارة 28	11	2,73	,467	,141
العبارة 29	11	3,00	,000[a]	,000
العبارة 30	11	2,73	,467	,141
العبارة 31	11	2,91	,302	,091
العبارة 32	11	2,45	,934	,282
المحور2	11	2,7143	,17786	,05363

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

ملحق (5): مستوى التمكين لدى الأساتذة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور1	11	2,8571	,12372	,03730

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور1	22,978	10	,000	,85714	,7740	,9403

ملحق (6): مستوى الإبداع لدى الأساتذة.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	11	2,7143	,17786	,05363

	Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور2	13,320	10	,000	,71429	,5948	,8338

ملحق رقم (7): مستوى التمكين والإبداع لدى الأساتذة.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مقياس التمكين والإبداع	11	2,7857	,11066	,03336

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مقياس التمكين والإبداع	23,550	10	,000	,78571	,7114	,8601