جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

من إعداد الطالبة:
فاطنة بلقرع

تحت إشراف الأستاذ
أ. د/ مكيد علي

لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور عبد الله علي	(بجامعة الجزائر 03)	رئيسا
الأستاذ الدكتور مكيد علي	(جامعة المدية)	مقررا
الأستاذ الدكتور بومدين يوسف	(جامعة الجزائر 03)	ممتحنا
الدكتور علة مراد	(جامعة الجلفة)	ممتحنا
الدكتور علوطي لمين	(جامعة المدية)	ممتحنا
الدكتور بن عمور سمير	(جامعة المدية)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

أحمدك ربي و أثني عليك الثناء كله، سبحانك لا أحصى ثناء عليك كما أثنيت أنت على نفسك فأشكرك قبل كل أحد و بعد كل أحد وعلى كل أحد .

وعملا بقول سيد الخلق صلى الله عليه و سلم " أفلا أكون عبدا شكورا "

ثم لا يسعني إلا أن أرفع عبارات الشكر و العرفان و الامتنان للأستاذ الدكتور المشرف الفاضل **علي مكيد** الذي أشرف على هذا البحث و تعهده منذ بدايته، فأخذ بيدي في سبيل أن يخرج هذا العمل إلى النور بتوجيهه و إرشاده و متابعته و تقويمه فشكرا أستاذي الكريم .

كما أن الشكر موصول لكل من مد لي يد العون أهلا و أصحابا و زملاء و أخص بالذكر:

المديرية العامة لاتصالات الجزائر وعلى رأسهم الأستاذ **لفقوم محمد** الذي كرس لي من وقته الكثير ودعمني من بداية بحثي لغاية إتمامه فشكرا جزيلا لك أستاذي ولكل إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر .

وإلى الأستاذات: **ولد شرشالي سمية، بن يحي نجاة، طهراوي حياة، فكرون عيشة، بن يحي سعدية .**

شكرا لكم جميعا وإن كان قلمي في هذا المقام قد خص بعضكم فإن الشكر عام لكلكم .

إليكم جميعا خالص الشكر والعرفان

إهداء

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "إلى بحور الشوق في تدفقها وسمفونيات الحب في عذوبتها

إلى التي وهبت لحياتي ايقاع السعادة و مفاتيح الامل

أمي حبيبة عمري

إلى الذي صير الحياة لي فصلا واحد متحملا حرها و قرها، مبدلا مصاعبها بنسائم الحب

والعطاء أبي الحبيب

إلى إخوتي و أصدقائي .

إلى محبي هذا القلم لاجل أن يصل إلى أعالي القمم

وإلى الأوفياء من هذا الوطن لاجل أن يصل إلى الريادة بين الامم

وإلى الساهرين الباحثين في دروب المعرفة لكم مني أبلغ كلم

لكم جميعا أهدي ثمار جهدي المتواضع

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين للمديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى الإبداع وذلك من خلال عناصره، والتعرف على اثر التمكين في تحقيق الإبداع كما يراه العاملون بالمديرية.

وقد توصلت من خلال الجانب النظري إلى أن التمكين هو عبارة عن إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأنهم لهم أهمية في المؤسسة وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل. ومن أجل تطبيقه بنجاح ينبغي على المؤسسة إلى الوعي بأهميته والتعرف على مختلف مراحله ونماذجه وكذلك معوقاته.

كما توصلنا إلى أن الإبداع عملية مركبة تتضمن في البداية الإحساس والشعور لدى الفرد والذي يسمى بالتفكير الإبداعي ثم يجسد في تصرف أو سلوك إبداعي ظاهر والذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية، وبالتالي الإبداع عملية تتكون من مراحل متتابعة وهي وفق نماذج عديدة، ولتنميته تحتاج المؤسسة إلى التعرف على معوقاته ثم كيفية القضاء عليها بأساليب مختلفة؛

ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث وزعنا **(200)** استبيان تحصلنا منها على **(150)** استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج **SPSS**؛ توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة التمكين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ولكن بمستوى متوسط؛
- اتفق أفراد عينة الدراسة يتحقق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بدرجة متوسطة؛
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد التمكين: (التدريب) تعزى لمتغير العمر، وبعدي (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية والحرية) تعزى لمتغير المنصب المشغول؛

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لمستوى التمكين والإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي)؛
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد الإبداع: (حل المشاكل واتخاذ القرار، سعة الاتصالات) تعزى لمتغير المنصب المشغول؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث يفسر التمكين (69.8%) من التباين الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

✓ ضرورة قيام المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالعمل على تعزيز ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتبني روح الفريق، وتعزيز العمل الجماعي، والعمل عي تعديل نظام الاتصال والتحفيز والتدريب داخلها؛

✓ ضرورة سعي المديرية العامة لاتصالات الجزائر على الاهتمام بالإبداع بشكل اكبر من خلال العمل على تحفيز العاملين للإبداع وتوفير متطلباته؛

الكلمات المفتاحية: التمكين، الإبداع، المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

Abstract:

The aim of this study is to know the reality of Empowerment in the a General direction of communication in Algeria through its dimensions, also the level of Creativity though its components, and to know the impact of empowerment in the realization of Creativity as it seen by the administration's employees.

I have reached through the theoretical side to the Empowerment consist of giving the employees the powers and responsibilities also the freedom of acts to choose the Appropriate methods to do the work and engage them in making the special decisions of their work by making the confidence inside them and let them feel that they are very important in the Enterprise and provide all of the required resources to accomplish the work. And to apply it by success, the enterprise should awareness its importance and identifies to the different phases and its models also its Retardants.

And we concluded that the Creativity is a compounded operation which contains in the beginning the feeling of the element , that's called the Creativity thinking and appears in a clear Creativity behavior , that one may be translated in the end to Creativity results , so , the Creativity is phases in different forms, and to improve it , the company needs to know its retardants in order to make end in different manners.

To test that, we have designed a survey bases on our study proposed , and we have distributed it over randomly to workers in ATM Direction, so we've distributed **200**, and we have received **150**, and by SPSS program using some statistical tests in which that have relation, we had some results , here are some important of the :

- members of study agree to practice empowerment in the ATM but at medium degree.
- members of study agree to realize Creativity in ATM at medium degree.
- it appeared some differences having statistical signs($\alpha \leq 0.05$) in measuring of the elements of perspectives proportionally by ages difference (participating by information and liberty) proportionally to post occupated.

- it appeared some differences having statistical moral signs ($\alpha \leq 0.05$) in measuring of the elements of perspectives proportionally by personal and occupations (sex , seniority, level of study)
- it appeared some differences having statistical moral signs ($\alpha \leq 0.05$) in measuring of the elements of perspectives proportionally by Creativity personal (decision making , solving problems ..)

- There's an impact having statistical sign in realization of empowerment in ATM explained at **69.8 %** in that company , and from these results we have arrived to some recommendations, here's some important s:

✓ The ATM should enhance participation in decisions making and practice the "opened door" politic , making together in group and modifying the connection system inside it, by motivation and coaching .

✓ The ATM should pay more attention to the creativity by motivating workers to that and providing all requirements .

Keywords: empowerment, creativity, ATM Algeria.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنـــــــــــــــــــوان	الصفحة
(1-1)	السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم	05
(2-1)	الفرق بين التفويض والتمكين	14
(3-1)	أبعاد التمكين على وفق رؤية بعض الباحثين	29
(4-1)	نموذج بوين ولولر	42
(1-2)	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	87
(1-4)	البطاقة التقنية للمديرية العام لاتصالات الجزائر	178
(2-4)	عدد المستخدمين (تقييم حسب الأصناف)	191
(3-4)	الموظفين المسيِّرين حسب الجنس	192
(4-4)	تعداد الاستبانات في الدراسة	195
(5-4)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	201
(6-4)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور التمكين مع الدرجة الكلية لكل بعد	203
(7-4)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإبداع مع الدرجة الكلية لكل بعد	204
(8-4)	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل	205
(9-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	205
(10-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	206
(11-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	208
(12-4)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	209
(13-4)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول	210
(1-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات	216
(2-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاستقلالية والحرية	218
(3-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد فرق العمل	221
(4-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التدريب	223
(5-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التحفيز	225
(6-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد حل المشاكل واتخاذ القرار	227
(7-5)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد القابلية على التغيير	229

(5-8)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد روح المجازفة	231
(5-9)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد سعة الاتصالات	233
(5-10)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد تشجيع الإبداع	235
(5-11)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى إلى الجنس	238
(5-12)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لمتغير العمر	239
(5-13)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد التدريب تعزى لمتغير العمر	240
(5-14)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لسنوات الأقدمية	241
(5-15)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى للمستوى الدراسي	242
(5-16)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لمتغير المنصب المشغول	243
(5-17)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المشاركة بالمعلومات تعزى إلى متغير المنصب المشغول	244
(5-18)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستقلالية والحرية تعزى إلى متغير المنصب المشغول	244
(5-19)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى إلى الجنس	245
(5-20)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى لمتغير العمر	246
(5-21)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى لسنوات الأقدمية	247
(5-22)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى للمستوى الدراسي	248
(5-23)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول حول أبعاد الإبداع تعزى لمتغير المنصب المشغول	249

(5-24)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد حل المشاكل واتخاذ القرار تعزى إلى متغير المنصب المشغول	250
(5-25)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد سعة الاتصالات تعزى إلى متغير المنصب المشغول	251
(5-26)	نتائج تقدير النموذج المقترح لأثر التمكين في تحقيق الإبداع	259

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
(1-1)	النموذج المستمر للتدريب التمكيني	36
(2-1)	أبعاد التمكين	37
(3-1)	المراحل الخمس في عملية التمكين	39
(4-1)	نموذج توماس وفيلت هاوس	41
(5-1)	نموذج راندوليفس	43
(6-1)	سلسلة التمكين	48
(1-2)	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	73
(2-2)	مكونات الإبداع	75
(3-2)	أنواع الإبداع	82
(4-2)	المزيج الإبداعي	90
(5-2)	نموذج باول وماري للإبداع الجماعي	93
(6-2)	نموذج وودمان للإبداع التنظيمي	95
(7-2)	نموذج أمبيل للإبداع التنظيمي	96
(8-2)	نموذج Shermerhorn	99
(1-3)	نتائج تطبيق التمكين	133
(2-3)	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	137
(3-3)	نموذج العلاقة بين التمكين والإبداع في المؤسسات الخدمية	146
(4-3)	مكونات الإطار العام للإبداع	153
(5-3)	نموذج David J. Paper & Jeffrey J. Johnson	154
(6-3)	نموذج العلاقة بين القيادة الممكنة والإبداع	162
(1-4)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	186
(2-4)	أنموذج الدراسة	194
(3-4)	الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة	195
(4-4)	الاستبانات النهائية للتحليل والمستبعدة	200
(5-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	206

(4-6)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	207
(4-7)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	208
(4-8)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	210
(4-9)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول	211
(5-1)	النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر	258

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الملحق	العنـــــــــــوان	الصفحة
الملحق رقم: (1)	الاستبانة الخاصة بالمحكمين.	291
الملحق رقم: (2)	قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى.	299
الملحق رقم: (3)	قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية.	300
الملحق رقم: (4)	الاستبانة النهائية.	301
الملحق رقم: (5)	مخرجات برنامج *SPSS*	306
الملحق رقم: (6)	مخرجات برنامج AMOS	313

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر و تقدير	**I**
الإهداء	**II**
المستخلص باللغة العربية	**III**
المستخلص باللغة الإنجليزية	**V**
فهرس الجداول والأشكال	**VIII**
فهرس الملاحق	**XIV**
فهرس المحتويات	**XVI**
مقدمة عامة	ب-ط
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية التمكين	**03**
المطلب الأول: مفهوم التمكين	**03**
المطلب الثاني: النظريات الإدارية المتعلقة بالتمكين.....	**16**
المطلب الثالث: أهمية وأسباب التمكين.....	**22**
المبحث الثاني: تحليل عملية التمكين	**26**
المطلب الأول: أبعاد التمكين	**26**
المطلب الثاني: نماذج التمكين	**37**
المطلب الثالث: مستويات ومعوقات التمكين	**46**
المبحث الثالث: المقومات الأساسية للتمكين.....	**52**
المطلب الأول: المعرفة والمهارة المتعلقة بالتمكين.....	**52**
المطلب الثاني: ثقافة التمكين	**55**
المطلب الثالث: القيادة.....	**59**
خلاصة الفصل.....	**63**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع ومنطلقاته الأساسية	
تمهيد	**65**
المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع.....	**66**

المطلب الأول: مفهوم الإبداع	66
المطلب الثاني: مكونات، مستويات ومجالات الإبداع	74
المطلب الثالث: أنواع وأهمية الإبداع	81
المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع	85
المطلب الأول: المزيج الإبداعي	85
المطلب الثاني: نماذج الإبداع	91
المطلب الثالث: عناصر الإبداع	100
المبحث الثالث: الإبداع بين العوائق وإمكانية تنميته	105
المطلب الأول: معوقات الإبداع	105
المطلب الثاني: تنمية الإبداع	110
المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع	114
خلاصة الفصل	122
الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	124
المبحث الأول: انعكاسات تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية	125
المطلب الأول: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالمؤسسة	125
المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالعاملين	128
المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالعملاء	131
المبحث الثاني: دور أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع	134
المطلب الأول: أهمية التدريب على الإبداع في ظل التمكين	134
المطلب الثاني: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين	138
المطلب الثالث: مساهمة التحفيز في تحقيق الإبداع	141
المبحث الثالث: نماذج وآليات العلاقة بين التمكين والإبداع	145
المطلب الأول: نماذج العلاقة بين التمكين والإبداع	145
المطلب الثاني: أهمية التمكين بالنسبة للإبداع	155

المطلب الثالث: آليات التمكين الداعمة للإبداع التنظيمي.....	**161**
خلاصة الفصل.....	**169**
الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها	
تمهيد.....	**171**
المبحث الأول: عرض عام للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.....	**172**
المطلب الأول: لمحة تاريخية حول قطاع الاتصالات بالجزائر وأهم الإصلاحات التي عرفها.....	**172**
المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر.....	**177**
المطلب الثالث: اتصالات الجزائر أكبر التحديات منذ نشأتها.....	**187**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	**193**
المطلب الأول: منهج الدراسة.....	**193**
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	**196**
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.....	**199**
المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.....	**201**
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	**201**
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة.....	**202**
المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....	**205**
خلاصة الفصل.....	**212**
الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
تمهيد:.....	**214**
المبحث الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.....	**215**
المطلب الأول: مستوى التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.....	**215**
المطلب الثاني: مستوى تحقيق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.....	**227**
المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.....	**237**
المبحث الثاني: اختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.....	**252**
المطلب الأول: طبيعة النمذجة بالمعادلة البنائية.....	**252**

المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح.....	**258**
خلاصة الفصل.....	**261**
خاتمة عامة.....	**263**
قائمة المصادر والمراجع.....	**273**
الملاحق.....	**291**

مقدمة عامة

تمهيد:

المتأمل اليوم للساحة الاقتصادية يدرك وبشكل جلي سرعة التغيرات وكثرة التقلبات في شتى المجالات، أين أصبحت المجتمعات تعرف بمجتمعات المعرفة، والتي تتميز بالزخم المعلوماتي والتطور الرهيب لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالمؤسسات وجدت نفسها اليوم مرغمة على العيش والتأقلم في هذه البيئة وبالخصائص الجديدة، ومسيري المؤسسات اليوم مجبرين على النظر خارج أسوار هذه الأخيرة لفهم قواعد البقاء ومحاولة السير على طريق النمو والاستمرار، وهنا تظهر ضرورة تبني إدارة التغيير كفلسفة جديدة لا مفر منها.

أين لاحظنا أن العديد من المؤسسات لجأت إلى إدخال تغييرات وباستمرار في أساليب العمل وفي التكنولوجيا المستخدمة وحتى التأثير في سلوك العاملين. ومما لا شك فيه أن عملية التغيير الشاملة بالمؤسسة غير ممكنة خاصة على المدى القصير لذلك وجب على المؤسسات تحديد المدخل المناسب الذي يمكنها من التأقلم والتطور والبقاء.

ولعل أهم مدخل على المؤسسة القيام به هو التحول من النمط الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الإداري الديمقراطي اللامركزي المفتوح يكون أساسه المورد البشري لأن الإدارة الحديثة للمؤسسات تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات وخبرات العاملين وقيمهم. فنحن لا نستطيع أن ننكر الدور الذي يلعبه المورد البشري أو بالأحرى الرأس المال البشري في المؤسسة، فنجاح وبقاء هاته الأخيرة مرهون بالرأس المال البشري وبالاستثمارات الموجهة لتفعيل هذا الأخير.

والمتتبع لهذه المداخل الحديثة يلاحظ أنها تجتمع وتتمحور في أمر واحد ومهم ألا وهو الاهتمام بالعامل وفتح المجال أمامه وإعطائه فرصة لطرح أفكاره ومقترحاته وهذا قصد استغلالها لتفجير قدراته وإمكاناته خصوصا الإبداعية منها. وهنا نتكلم عن تمكين العاملين بالمؤسسة من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يعتبر العاملين كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، فالأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آرائهم موضع الاعتبار، فهو يعمل على تحفيزهم وخلق الدافع لديهم مع إعطائهم سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يُمَكّن هؤلاء من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة.

كما أن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمال بطريقة صحيحة، إنما يجب أن يكون طموحا أبعد من ذلك فترمي بصرحها إلى الأبعد، وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكارا وأداء وأهدافا،

وبتعبير أخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة، وهنا يأتي الإبداع كمطلب أساسي لأي مؤسسة، كونه يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة، وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة.

الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

من خلال ما تم عرضه سابقا نستنتج أن تمكين العاملين يجب أن لا يتم النظر إليه بوصفه هدفا بحد ذاته، وإنما يعتبر آلية هادفة لتحقيق الغايات المرجوة منه، وأن الغاية الحقيقية للبقاء وتميز المؤسسات اليوم هي الإبداع، باعتبار أن كفاءة المؤسسات تقاس بمنتجاتها الإبداعية، ومنه وللربط بين المفهومين السابقين نقترح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يساهم التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- فيما تتجلى أهمية التمكين بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي أهم متطلباته ومعوقاته داخل المؤسسة؟

2- أين يكمن الإبداع وما هي أهم مراحله وكيف يمكن تنميته بالمؤسسة الاقتصادية؟

3- ما هو مستوى التمكين السائد لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

4- ما هي درجة ممارسة الإبداع لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حول مستوى التمكين وممارسة الإبداع من وجهة نظرهم بحسب خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

6- إلى أي مدى يؤثر التمكين في تحقيق الإبداع لدي العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

فرضيات البحث

محاولة منا للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة سننطلق من الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** لا يمارس العاملون في المديرية العامة لاتصالات الجزائر أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، والتحفيز) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الثانية:** لا توجد ممارسة لعناصر الإبداع (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع) لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر في عند مـــستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة (التمكين والإبداع) تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب المشغول).
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الإبداع لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1- اختيار آلية التمكين بوصفها أكثر الآليات قدرة على إكساب المؤسسات درجة عالية من المرونة. كما أنها الآلية الكفيلة لرفع مستوى الأداء بالمؤسسات وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق ميزة تنافسية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية جديدة.

2- تمكين العاملين داخل المؤسسة يقوي وينمي شعورهم بالانتماء لهذه الأخيرة، الأمر الذي يزيد من قدراتهم ويحسن من أدائهم.

3-تجسيد وتعزيز التمكين بالمؤسسات يعكس مدى اندماج المؤسسات الجزائرية في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة.

4-يرافق التغير الذي يحدث اليوم ضرورة تغيير المهارات، أين يصبح الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح وخلق المزايا التنافسية، ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع البيئية سريعة التغيير.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة الإلمام بموضوع التمكين خصوصا في الجانب النظري باعتباره احد المواضيع المهمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية. كما سنسعى للتعرف على ماهية الإبداع ومراحله وأهم أساليب تنميته داخل المؤسسة؛

2- محاولة معرفة مستوى التمكين السائد بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

3- محاولة معرفة درجة ممارسة الإبداع لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

4- التحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو مستوى التمكين والإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية؛

5- محاولة إبراز العلاقة بين أبعاد التمكين والإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

6- محاولة اقتراح جملة من التوصيات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية والنظرية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

أولا_ الأسباب الذاتية:

1- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن أحد أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو التمكين، والأبعد من ذلك علاقته بالإبداع في المؤسسة الاقتصادية؛

2- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين وعلاقته بالإبداع، والإلمام بحيثياته؛

3- الفضول نحو تحديد الصعوبات والعوائق التي تحول دون تجسيد التمكين وتحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؛

4- لفت انتباه المؤسسات لأهمية التمكين والإبداع في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا_الأسباب الموضوعية:

1- يعد موضوع التمكين والإبداع موضوع معاصر يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته ودوافعه الذاتية، فالاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة والتميز؛

2- إن بقاء واستمرار المؤسسات عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها تمكين العاملين والإبداع لديهم. لذلك سنحاول

إمداد المسؤول بالمؤسسة الجزائرية بمفاهيم التمكين وأهميته وأبعاده، بالإضافة إلى ماهية الإبداع ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين.

المنهج المستخدم في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للتمكين، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

أما الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بهدف معرفة مستوى التمكين والإبداع السائد فيها. بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- الدراسة النظرية(البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والدراسات السابقة؛
- الدراسة الميدانية: الخاصة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، سنستخدم الاستبيان وذلك من خلال تقديمه إلى عينة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات أهمها:

- **التمكين:** هو عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأنهم لهم أهمية في المؤسسة وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل.
- **التمكين الهيكلي:** هو عبارة عن مدخل كلي يركز على الممارسات التي تساعد على منح أدوات القوة والتمكين من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فإن التمكين الهيكلي يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي وتوزيع القوة على العاملين في جميع المستويات.

- **التمكين النفسي:** هو عبارة عن مدخل جزئي يركز على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وإحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله أي على كيفية إدراك العاملين لعملهم.
- **الشخصية المبدعة:** هي المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير.
- **السلوك الإبداعي:** هو ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه العامل الأول مرة في المؤسسة.
- **الإبداع:** هو الخروج عن المألوف أو كل جديد على الإطلاق أو تجديد القديم من أجل حل المشاكل والمواقف التي تواجه الأفراد والمؤسسات سواء أكان فكرة أو سلوكا أو منتج جديد أو أسلوب عمل جديد يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة.
- **العملية الإبداعية:** بأنها مظهر نفسي داخل النشاط الإبداعي، يشمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءا من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاءا بتحقيق النتائج الإبداعية حيث تتدرج في إطار هذه العملية نشاطات: التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلا عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التمكين كآلية لدعم الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو التمكين بأبعاده التي تم انتقاؤها بما يتواءم والمؤسسة محل الدراسة(المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، التحفيز). أما المتغير التابع فهو الإبداع والذي يشمل العناصر التالية: (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، تشجيع الإبداع).

2- الحدود المكانية: لإسقاط الموضوع على أرض الواقع تم اختيار المديرية العامة لاتصالات الجزائر وهذا لما تتمتع به من مكانة وطنية في ميدان الاتصالات إضافة إلى تواؤمها مع موضوع الدراسة-التمكين وعلاقته بالإبداع- وذلك من خلال توزيع استمارة الاستبانة.

3- الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استبانة على عينة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر على اختلاف مناصبهم المشغولة (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

4- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا بخمس سنوات ابتداء من أول تسجيل لنا سنة 2012، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت على مدى 6أشهر بداية من مارس2016.

الدراسات السابقة:

لإعداد هذه الدراسة استعنا بالعديد من الدراسات السابقة التي وجدناها أثناء بحثنا والتي تنوعت بين دراسات وأبحاث عربية وأخرى أجنبية. التي ساهمت في إثراء الموضوع وتدقيقه وضبطه، كما ساهمت الدراسات السابقة في ضبط أبعاد كلا المتغيرين وبناء فقرات الاستبانة وأسئلتها.

لعل من أبرزها نجد:

1- دراسة (**Adnan and Others، 2014**) والمتمثلة في مقال بعنوان:

"The Effects of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativeness In Enterpriseses: The case Of OIZ "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات تمكين الموظفين على الإبداع التنظيمي والابتكار في المنطقة الصناعية Konya تركيا. وقد تم استخدام تقنية المسح في المنطقة الصناعية للمؤسسات المختلفة، واستخدمت فيها الاستبانة في عينة شملت (52) موظفا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والإبداع التنظيمي؛
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والابتكار؛
- ✓ المؤسسات التي تطبق التمكين تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي والابتكار في نفس الوقت.

2- دراسة (**Amro and Dimitrios، 2014**) والمتمثلة في مقال بعنوان:

"Linking An Integrated Approach Of Empowerment To Employee Creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل بين القيادة الممكنة ومناخ التمكين والتمكين النفسي وأثرهما على الإبداع، فاقترحت أربع أبعاد للقيادة الممكنة هي: تعزيز العمل، توفير الاستقلالية من القيود، تعزيز فرص المشاركة في عملية صنع القرار، الثقة)، وأبعاد التمكين النفسي تمثلت في: (الكفاءة، الأثر، المعنى، تقرير المصير)، خلصت هذه الدراسة إلى أن:

✓ قادة التمكين يمكنهم الثقة في الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخـــاذ القـــرارات وهـــذه الممارسات سوف تؤثر ايجابيا على سلوكيات العاملين وبالتالي تحسين منـــاخ التمكـــين أو التمكـــين الهيكلي؛

✓ التمكين النفسي هو انعكاس لسلوك الموظفين نحو الظروف المناخية للتمكين وذلك نتيجة لأنهـــم يعتبرون أنفسهم أكثر قدرة على القيام بعملهم وهذا ما يؤدي إلى محاولتهم لإيجاد طرق إبداعيـــة لأداء عملهم.

3- دراسة **(شائع بن سعد مبارك القحطـــاني، 2012)**: والمتمثلة في أطروحة دكتـــوراه بعنـــوان " **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات كل من التمكين والإبداع في المنظمـــات الأمنيـــة بالسعودية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التمكين والإبداع، وقد تم ذلك من خلال دراســـة مســـحية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 245 مفردة في مديرية الـــدفاع المـــدني بالريـــاض وإدارة سجون الرياض، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة؛

✓ جاءت معوقات التمكين في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة مرتفعة؛

✓ جاءت مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة متوسطة؛

✓ جاءت معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة مرتفعة؛

✓ وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

4- دراسة **(هيثم محمد العطار، 2012)**: والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنـــوان " **مـــدى ممارســـة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جـــامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبـــداع الإداري والعلاقـــة بينهما لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة، وقد تم ذلك من خـــلال دراسة مسحية باستخدام الاستبانة على مجتمع البحث الذي بلغ 266 عاملا من أصـــحاب المناصـــب الإشرافية في كلتا الجامعتين، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من إلى النتائج نلخص أهمها كمـــا يلي:

✓ يتوفر التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعـــال، حفز العاملين) في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (78.44%) في الجامعة الإســـلامية، ونسبة (68.51%) في جامعة الأزهر؛

✓ يتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (82.78%) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (78.87%) في جامعة الأزهر؛

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يفسر التمكين الإداري ما نســـبته (41.00%) من التباين في الإبداع الإداري في كلتا الجامعتين.

5- دراسة (**Ghorbani and Shahnaz، 2011**) والمتمثلة في مقال بعنوان:

"Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد التمكين والمتمثلة في (الكفاءة، المعنى، الحكـــم الذاتي، الأثر، والثقة) مع الإبداع في المنظمات التعليمية شمال خرسان إيران. وقد اســـتخدمت فيهـــا الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في عينة شملت (97) موظفا في منظمات تعليمية، وأظهرت النتـــائج انه:

✓ توجد علاقة طردية ذات معنوية إحصائية لأبعاد التمكين مع الإبداع، حيث يمكن ترتيب أبعـــاد التمكين حسب أهميتها النسبية كما يلي: الحكم الذاتي، الأثر، المعنى، الثقة، والكفاءة.

6- دراسة (**مها فرمان احمد فرمان، 2010**): والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان " **أثـــر تمكـــين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقـــي دراســـة حالـــة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة تكونت من 407 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعـــة مـــن النتائج أهمها:

✓ أن مستوى إدراك العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق لممارسات التمكين الإداري وأبعاده (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل) جاء بدرجة متوسطة؛

✓ أن مستوى توفر الإبداع التنظيمي ببعديه (التكنولوجي، والإداري) جاء متوسطا لدى العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق؛

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي، حيث فسر التمكين ما نسبته (65.60%) من التباين في الإبداع التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق.

7- دراسة (**جواد محسن راضي**، 2010) والمتمثلة في مقال بعنوان " **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**":

هدفت الدراسة إلى محاولة إثبات العلاقة بين التمكين الإداري والممثل بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز) وإبداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وقد تم استخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 38 مفردة، وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين فقد أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، القدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في تجريب أفكار جديدة، القدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل؛

✓ لم تظهر بقية المتغيرات استجابة لدرجة التمكين الإداري، مما يعني صعوبة تعميم النتائج مابين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

8- دراسة (**أيمن المعاني وعبد الحكيم عقلة اخو أرشيدة**، 2009) والمتمثلة في مقال بعنوان " **التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية**":

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو التمكين الإداري واثر ذلك في إبداعهم الإداري، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 295 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري كان متوسطا لدى العاملين في الجامعة الأردنية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، وحفز العاملين؛

✓ أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدرا يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع، ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يأتي: الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، المرونة، وروح المجازفة؛

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التمكين مجتمعة في مستوى الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

9- دراسة (**غنيم عواد الحربي**، 2008): والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان " **أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربة السعودية**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، وقد تم استخدام الاستبانة على عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي في السعودية تكونت من 272 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة السعودية متوسطا؛

✓ أن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرتفعا؛

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

10- دراسة (**محمد ذيب المبيضين**، 2008): والمتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان " **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل) على السلوك الإبداعي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تتكون من 391 مفردة ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بمختلف مجالاته متوسط؛

✓ مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية متوسط؛

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجال التمكين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

11- دراسة (**سامر عبد المجيد البشابشة**، 2008) والمتمثلة في مقال بعنوان " **أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 385 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، المشاركة) جاءت مرتفعة، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة المشاركة، تفويض السلطة، تطوير الشخصية؛

✓ أن مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لعناصر الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات) جاء مرتفعا، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: تنوع الخبرات، تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع التنظيمي، حيث فسر التمكين ما نسبته (78.30%) من التباين في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

12- دراسة (**Xiaomeng Zhang، 2007**) والمتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان:

" linking Empowerment And Employee Creativity: The Mediation Roles Of Creative Process Engagement And Intrinsic Motivation"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين والإبداع، وذلك بقياس التمكين بمتغيرات (القيادة الممكنة، التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي) ودور المتغيرين الوسيطين والمتمثلين في (تشجيع العملية الإبداعية، والدافعية الداخلية) واثر ذلك على الإبداع وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بشركة تكنولوجيا المعلومات في جمهورية الصين الشعبية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ القيادة الممكنة ترتبط بشكل ايجابي مع التمكين النفسي والذي بتوسط متغير تشجيع العملية الإبداعية يؤثر في الإبداع؛
- ✓ القيادة الممكنة ترتبط بشكل ايجابي مع التمكين الهيكلي، والذي يؤثر مباشرة في الإبداع؛
- ✓ يوجد ارتباط للتمكين الهيكلي بصورة غير مباشرة عن طريق (الدوافع الداخلية وتشجيع العملية الإبداعية) على الإبداع.

13- دراسة (**محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي**، 2006) والمتمثلة في مقال بعنوان " **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية**":

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 500 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التمكين (الأثر، المقدرة، معنى العمل، الخيار) والدعم التنظيمي على حده في المتغير التابع السلوك الإبداعي، ولكن التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى وذلك بنسبة (31.00%) من التباين في السلوك الإبداعي، في حين بلغت تفسير متغير الدعم التنظيمي له (22.00%).

14-دراسة (**Neal Knight- Turvey**، **2006**) بعنوان:

"Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need To 'Feel' Empowered"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة ومبادراتها نحو التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظفين في شركة التصنيع الاسترالية والتي تضم 11 مصنعا في استراليا ومصنعا واحدا في نيوزلندا. وقد استخدمت فيها الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تمت معالجة (756) استمارة من أصل (1350) موزعة.

وانطلقت هاته الدراسة من تعريف مبادرات التمكين الهيكلية على أنها عبارة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة وتتمثل في: (المشاركة في صنع القرار، تبادل المعلومات، التقدير والمكافأة، التدريب والتطوير، عدم وجود عبء مفرط في العمل)، والت تم افتراض تأثيرها على الإبداع بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي، وتوصلت هاته الدراسة إلى:

✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادرات الإدارة نحو التمكين الهيكلي وبالأخص (المشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات) وبين عناصر الإبداع (صنع القرارات وتطبيقها)، وذلك تحت شرط معين ألا وهو ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بما يلي:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين والإبداع، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة التمكين بالإبداع، فإننا نجد اختلافا بها مع دراستنا من حيث تناولها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية والتي تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التمكين والإبداع على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والممثلة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بالإضافة إلى ندرة الدراسات في الجزائر التي تكلمت عن موضوع التمكين.

هيكلة البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى خمسة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول **الإطار النظري للتمكين**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية التمكين**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **تحليل عملية التمكين**، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **المقومات الأساسية للتمكين**.

أما في الفصل الثاني فسنتناول **الإطار المفاهيمي للإبداع ومنطلقاته الأساسية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **أساسيات حول الإبداع**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **مفاتيح الإبداع**، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **الإبداع بين المعوقات وإمكانية تنميته**.

أما في الفصل الثالث فسنتناول **تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **انعكاسات تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **دور أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع**، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **نماذج وآليات العلاقة بين التمكين والإبداع**.

أما في الفصل الرابع فسنتناول **منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **عرض عام للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الإطار المنهجي للدراسة**، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **اختبارات الصلاحية وعرض النتائج الشخصية والوظيفية**.

أما في الفصل الخامس فسنتناول **تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **اختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر**.

وستختم هذه الدراسة **بخاتمة عامة**، نتعرض فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المؤسسات الإدارية، قد فرض على تلك المؤسسات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث إلى تطوير أساليب عملها وطرق إدارتها لكل عنصر من عناصرها، ومن اجل استثمارها بالشكل الأمثل، وخاصة في عصر العولمة الذي تسوده المنافسة الشديدة والبقاء للأقوى، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي الأكثر مرونة وانفتاحا، ومن أهم العناصر التي تؤثر بشكل رئيسي في نجاح أو فشل هذه المؤسسات، الموارد البشرية العاملة فيها، لذا لزم على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية العاملة فيها، وتبني استراتيجيات إدارية ذات اثر فعال على المؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات الإدارية الحديثة إستراتيجية التمكين، حيث تتميز بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

ومن هذا المنطلق أصبح مدخل التمكين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، حيث يسعى هذا المدخل على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة وجهدا وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم.

ولهذا سنتطرق في هذا الفضل إلى الإطار النظري للتمكين حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: تحليل عملية التمكين.

المبحث الثالث: المقومات الأساسية للتمكين.

المبحث الأول: ماهية التمكين

إن التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسات والضغوط المصاحبة لها، أدى ذلك إلى اهتمام العديد من المؤسسات بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية من بينها التمكين وذلك من أجل إعطاء العاملين حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التمكين وتطوره التاريخي بالإضافة إلى أهميته وأسبابه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول تعريف التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية القريبة منه.

أولا: الدلالة اللغوية للتمكين

إن الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مكّن (تمكينا) من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، ومعنى أَمْكَنَ فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأداءه[1].

والتمكين مصدر للفعل مكّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل (مكن)، والمكنة التمكن، تقول العرب: إن بني فلان لذووا مكنة من السلطان أي تمكن، وقال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه[2].

وجاء في لسان العرب كذلك بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة[3].

أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفه قاموس (**Merriam webster's**) أن الفعل مكّن يحدد تفويض أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما[4].

أما في اللغة الانجليزية فقد عرفت مصطلح **Empowerment** بأنه كسب السلطة وقد قسم على حسب الكلمة إلى ثلاث عناصر[5]:

---

[1] لويس معلوف، **المنجد في اللغة والإعلام**، لبنان: دار المشرق، ط 23، 1986، ص: 771.

[2] أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، **لسان العرب**، لبنان: دار إحياء التراث العربي، ط 3، 1995، ص: 415.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 412.

[4] Sarah L.Bodner, B.A, **Dimensional assessment of empowerment in organizations**, Thesis of master of ARTS , USA: University of North Texas, may 2003 , p : 4.

[5] Patrick Migneault, **Empowerment: Quelle est L'influence du Climat Psychologique sur L'habilitation Psychologique et Comportementale**?, Mémoire master M.Sc en relations industrielles, Canada: Université de Montréal, 2006, p: 6.

- **(radical)** الجذر **Power** والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛
- **(préfixe) Em** والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
- **(suffixe) Ment** والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد.

والقوة المتعلقة بالتمكين والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي[1]:

1- حسب القوة **(Power over)** وتتمثل بالعلاقة بين المدير المتسلط والمرؤوس، وتعتمد القسوة والشدة عند تنفيذ الأعمال.

2- القوة لغرض ما **(Power to)** وترتبط بالسلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

3- المشاركة بالقوة **(Power with)** وتتضمن تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من اجل تحقيق هدف عام.

4- القوة الضمنية **(Power within)** وتعني تمتع العاملين بالثقة وشعورهم بالمسؤولية، وهي ترتبط بشكل أساسي بكيفية إدراك العاملين لتأثير القوة في حياتهم وبالتالي اكتسابهم الثقة والتصرف بالشكل الذي يؤثر في الآخرين.

وعليه يلاحظ أن التمكين كمفهوم ينطلق من المشاركة بالقوة ومن ثم يتطور إلى حالة القوة الضمنية.

أما في اللغة الفرنسية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح **Habilitation**، والذي عرف وفق **petit Larousse** على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما[2].

[1] Zoë oxaal & sally Baden**, Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy,** Report No 40, UK: BRIDGE (development- gender), University of Sussex, October 1997, p: 1.

[2] Patrick Migneault, **Op. cit,** p: 6.

ثانيا: التمكين في الفقه الإسلامي

ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وبخمسة ألفاظ هي:(مَكَّنَّاهُمْ: مَكَّنَّاكُمْ: مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكِينٌ، مَكَّنِّي، يمَكّنَنَّ: نُمَكّنَ)[1]. والجدول التالي يوضح تفصيلا آيات التمكين وموقعها في القرآن الكريم.

الجدول رقم (1-1): السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم

السورة: الآية	نص الآية الكريمة
الأنعام: 6	﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾
الأعراف: 10	﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾
الأنفال: 71	﴿ وَإِن يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّـهَ مِن قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّـهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾
يوسف: 21	﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِن مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَن يَنفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّـهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَـٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾
يوسف: 54	﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾
يوسف: 56	﴿ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾
الكهف: 84	﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾
الكهف: 95	﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾
الحج: 41	﴿ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّـهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾
المؤمنون: 13	﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ﴾
النور: 55	﴿ وَعَدَ اللَّـهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُولَـٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾

[1] محمود أحمد العبد الله الفياض، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 20.

القصص: 6	﴿ وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ﴾
القصص: 57	﴿ وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾
الأحقاف: 26	﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾
المرسلات: 21	﴿ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ﴾
التكوير: 20	﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾

المصدر: محمود أحمد العبد الله الفياض، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية،** أطروحة دكتوراه الفلسفة في الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 20.

وفي ما يلي تفسير الآيات السابقة من وجهة نظر بعض المفسرين[1]:

يرى **(الطباطبائي)** في تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ**﴾ (الأعراف: 10)، التمكين في الأرض هو الإسكان والإيطان فيها أي جعلنا مكانكم الأرض. وفي تفسيره لقوله تعالى: ﴿ **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا**﴾ (الكهف: 84)، التمكين الأقدار يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته فالتمكين في الأرض القدرة على التصرف فيه بالملك كيفما شاء وأراد.

أما **(الشيرازي)** فهو يرى في تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ**﴾ (الأعراف: 10)، نحن الذين منحناكم الملكية والحاكمية وسلطناكم على الأرض، والتمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما، بل معناه أن يعطى ويوفر له كل ما يستطيع بواسطته على تنفيذ أهدافه، وتهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ** ﴾ (يوسف: 56) إننا جعلنا جميع الإمكانات تحت تصرفه. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ** ﴾ (الحج: 41) كلمة "مَكَّنَّا" مشتقة من التمكين الذي يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية.

[1] أكرم الياسري وأمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007، ص ص:19 –22.

أما تفسير **(الجلالين)** لقوله تعالى: ﴿ **أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ** ﴾ (الأنعام: 6) أعطيناهم مكانا في الأرض بالقوة والسعة. وتفسير قوله تعالى: ﴿ **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا**﴾ (الكهف: 84) بتسهيل السير فيها. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ** ﴾ (الأحقاف: 26) من القوة والمال.

وفي تفسير (**القرطبي**) لقوله تعالى: ﴿ **أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ** ﴾ (الأنعام: 6) أي أعطيناهم ما لم نعطكم من الدنيا ويريد المطر الكثير. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ**﴾ (الأعراف: 10) أي جعلنا لكم قرارا ومهادا وهيأنا لكم فيها أسباب المعيشة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ** ﴾ (يوسف: 21) أي عطفنا عليه قلب الملك الذي اشتراه حتى تمكن من الأمر والنهي في البلد الذي الملك مستول عليه، وقيل: المعنى مكناه لنوحي له بكلام منا، ونعلمه تأويله وتفسيره، وتأويل الرؤيا.

أما تفسير(**ابن كثير**) لقوله تعالى: ﴿ **أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ** ﴾ (الأنعام: 6) أي من الأموال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا**﴾ (الكهف: 84) أي أعطيناه ملكا عظيما ممكنا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكن والجنود وآلات الحرب، ولهذا ملك المشارق والمغارب من الأرض ودانت له البلاد وخضعت له الملوك والعباد وخدمته الأمم من العرب والعجم ولهذا ذكر بعضهم إنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ قرني الشمس مشرقها ومغربها.

بعدما تم تقديم تفسير بعض الآيات المشيرة إلى كلمة التمكين، في ما يلي الملاحظات الآتية[1]:

- أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكَّنِ لفظ (مكين)، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الأمن والاستقرار؛
- التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها، وهذا ينطبق على الأماكن لأنها جزء من الأرض؛
- التمكين من المولى عز وجل إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم، والقوة للقيام بعمل ما؛

[1] محمود أحمد العبد الله الفياض، **مرجع سبق ذكره**، ص: 23.

- لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام؛
- التمكين من الرئيس إلى الفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.

ثالثا: تعريف التمكين في الفكر الإداري

لا يوجد اتفاق عام على تعريف التمكين فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين عبارة عن المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل[1]، أما أهم تعريفات التمكين فيمكن إجمالها كما يلي:

عرف **(Blanchard& al)** التمكين على أنه توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمية تسند إليهم المهام التي يؤدونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المؤسسة[2].

وعرفه **(Simon)** على أنه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج[3].

عرفه كل من **(Bowen and Lawler)** بأن التمكين يركز على تلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توفير المزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم[4].

أما **(Eylon)** فعرفه بأنه عملية تنمية مشاعر الثقة والتحكم عند الفرد والتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى نتائج تعزيز الكفاءة الذاتية والأداء والرضا [5].

---

[1] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**، الأردن: عالم الكتب الحديث، ط 1، 2008، ص: 55.

[2]Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan, **Empowerment: Takes More Than A Minute**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, second edition, 1996, p: 13.

[3]Simons,Robert,**Control in an Age of Empowerment**, Harvard Business Review, 1995, p :80.

[4]Nigar Cakar Demicran& Erturk Alper, **Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment**, Journal of Small Business Management, **Turkey:** Vol. 48, Issue 3, July 2010, p: 330**.**

[5]Dafina Eylon, **understanding empowerment and resoling its paradox –lessons from marry parker Follett,** journal of management history, USA: Vol. 4, N°1, 1998,p:17.

كما عرفه كذلك (**Bowen & lawler**) بأنه باختصار يتشكل في معادلة: **التمكين = القوة x المعلومات x المعرفة x المكافآت** وهناك علامة ضرب وليس زائد، ويشير إلى أنه إذا غاب عنصر من العناصر الأربعة لا شيء يحدث لإعادة توزيع تلك المكونات، ويكون مفهوم التمكين منفي [1].

كما عرفه كل من (**conger & kanungo**) بأنه عملية تعزيز حس الكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز ومن خلال إزالتها من قبل كل من الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية و تقنيات توفير المعلومات [2].

ويرى (**cole**) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة[3].

وعرف (**Lashley**) التمكين على أنه تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتحقق من خلال إشراك جميع العاملين داخل المؤسسة بغض النظر عن موقفهم أو رتبهم في عملية صنع القرار وإجبار أي موظف لقبول المسؤولية الكاملة والارتياح للعمل. [4]

أما (**Irannejed Parizi**) فعرف التمكين بأنه العملية التي من خلالها المدراء تسمح لموظفيها للوصول للسلطة والنفوذ داخل المؤسسة للتغلب على تعقيد وتيرة التحديات التي تواجهنا في بيئة اليوم.[5]

ويؤكد (**Randolph**) على أن التمكين هو تحويل القوة من المُسْتَخْدِمْ للمُسْتَخْدَمْ [6].

وعرفه (**أفندي**) بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات [7].

---

[1] D. E Bowen & E. E Lawler, **the employee empowerment approach to service**, los Angeles: CEO publication , January 1994, p: 4.

[2] Jay A. conger & Rabindra N .kanungo, **the empowerment process integrating theory and practice**, the academy of management Review, USA: Vol. 13, N°03, July 1988, P:474.

[3] عماد علي المهيرات، **أثر التمكين على فاعلية المؤسسة**، عمان: دار جليس الزمان، ط 1، 2010، ص: 22 .

[4] Nepwanga Maria Amanda, **the impact of employees motivation and empowerment on delivering service quality to enhance customer satisfaction: case company** x, Laurea thesis of programmed in business management, laurea university of applied sciences, march 2011, p :21.

[5] Mehrzad abdollahzadeh, **empowerment and organizational change**, journal of applied and basic sciences, Vol. 4, N° 01, 2013, P : 1.

[6] Ajit Kumar Ghosh, **employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage**, International journal of management, India: Vol. 30, N°03, sept 2013, p:95.

[7] عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 10.

أما بالنسبة لـــ **(ملحم)** يعرفه بأنه إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة.[1]

وقد حددت دراسة **(Quinn)** وزملاؤه مجموعة من التعريفات للتمكين مصنفة في ست فئات هي[2]:

- تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم دون الرجوع لرؤسائهم؛
- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها من دون الإشراف المباشر عليهم؛
- تشجيع العاملين على المبادأة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة؛
- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور وأنهم قادرون على التغيير والمشاركة؛
- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن؛
- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي :

اختلاف وتعدد تعاريف ومفاهيم التمكين يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التمكين، فمن الباحثين من ينظر إليه من ناحية أنه أسلوب **هيكلي** أي **تمكين هيكلي** ويركز هذا الأسلوب على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، وبالتالي فإن تمكين العاملين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي و توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. ومنهم من نظر إليه على أنه أسلوب يتم من خلال **التحفيز** أي **تمكين نفسي** ويركز هذا الأسلوب على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وإحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله أي على كيفية إدراك العاملين لعملهم. ومنهم من نظر إليه على أنه أسلوب **عملياتي** يبرز العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

ومنه فللتمكين ثلاثة مداخل هي:

1- المدخل الهيكلي: تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز على الظروف السياقية (الهيكلية- الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل.

---

[1] ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 27.

[2] غنيم عواد الحربي، **أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 7.

وجوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين الرئيس والمرؤوسين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، المعلومات، الممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، المعرفة والمعلومات، والمكافآت[1].

ويتم فيه نقل سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.

وعبر عنه كذلك بالمدخل الآلي للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين على وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمؤسسة إن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة[2].

2- المدخل النفسي: يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا[3].

وعبر عنه بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه ألاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المؤسسة[4].

وبالتالي هو زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية.

3- المدخل العملياتي: هو العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأنهم لهم أهمية في المؤسسة وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل.

---

[1] Spreitzer Gretchen, **Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**,USA: The SAGE Handbook Of Organizational Behavior, 2007, p: 57.

[2] Quinn, R.; Spreitzer, G., **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Netherlands : Organizational Dynamics,Autumn.97, Vol. 26, Issue.2, 1997, p: 47.

[3] جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010، ص: 63.

[4] Quinn, R.; Spreitzer, G, **Op. cit,** p: 44.

يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على مختلف مستوياتهم، وإن من خصائص التمكين ما يلي:[1]

1- التقرير الذاتي: يعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحضون به.

3- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

ومنه فالتمكين هو نقل القوة من الرؤساء إلى المرؤوسين، فعند منح شخص ما المسؤولية الكاملة عن العمل الذي يقوم به بسلطة ومسؤولية متناسبتين، فإنه يستطيع اتخاذ القرار بنفسه ويتمكن حقيقة من انجاز العمل وبفعالية، ويتوقع من غالبية العاملين أن يمتلكوا القوة والسلطة والإدراك والمسؤولية وعندما يحصلون على جميع هذه الخصائص فإنهم يبذلون ما بوسعهم لاستخدام قدراتهم وطاقاتهم وكفاءاتهم سعيا منهم للتفوق في أدائهم. وهو ما من شأنه أن يعزز مكانة العامل والاعتراف به فمثل هؤلاء العاملين يعدون أنفسهم ذهنيا للعمل وبذل قصارى جهدهم للمضي قدما من أجل تحقيق أهدافهم الفردية وأهداف فريق العمل وكذا الأهداف التنظيمية .

رابعا: مبادئ التمكين

يعتقد توماس ستر **(Stirr)** أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **(Empower)**، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي[2]:

1- E-Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها؛

[1] عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص: 104.

[2] Stirr Thomas**, Fundamentals of Empowerment**, 2003, En- Line: http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf , on: 22/12/2013.

2- M-Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا؛

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

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

السلطة + المساءلة = الانجاز

Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم؛

5- W-Willingness to change الرغبة في التغيير: والبحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل؛

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

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

خامسا: المفاهيم المرتبطة بالتمكين

هناك مجموعة من المفاهيم التي تعد مرتبطة بمفهوم التمكين والتي شاع الخلط بينها في الأدب الإداري ومن هذه المفاهيم ما يلي:

1- التمكين والتفويض:

التفويض هو مفهوم كثيرا ما يعتقد أنه مرادف لمفهوم التمكين ولكن في الواقع هو يختلف عنه، فالتمكين أكثر إثراء من التفويض، فتفويض السلطة هو نقل الرئيس لجزء من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الصلاحيات أمام رؤسائه.

ويمكن توضيح أكثر للفروق بين التمكين والتفويض من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): الفرق بين التفويض والتمكين

التفويـــــــــض	التمكيـــــــــن
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر
تظل المسؤولية للمفوِّض	يتحمل المفوَّض إليه المسؤولية بالكامل
مؤقت	دائم و يجسد فلسفة ثابتة
يقاد المفوض إليه	القيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع
إن أخطا الفرد يسحب التفويض	في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج

المصدر: أحمد سيد مصطفى، **تمكين العاملين: السمات والمهارات والمقاييس المؤثرة**، المؤتمر العربي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى مؤسسة المستقبل، (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 22-26 أفريل 2004)، ص: 6-7.

يتضح من الجدول **(1-1)** أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين والتفويض، فالتفويض يفوض الرئيس بعض من صلاحياته مع بقاء المسؤولية للرئيس أما التمكين فتتاح للمرؤوسين صلاحيات أوسع وتكون المعلومات مشتركة بينهم ويتحمل المرؤوسين المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمالهم، والتفويض ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها، ويلغى بمجرد الخطأ، أما التمكين فهو إستراتيجية مستمرة ودائمة في حالة الخطأ يتحرى عن السبب ويعالج من أجل إتاحة فرصة التعلم والتدرب للمرؤوسين.

وهكذا يصير من اللازم أن نفرق بين هذين المصطلحين على أساس الفواصل – التي ذكرناها– وعدم التعامل معهما كمترادفين.

2- التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين المفهوم التمكين والمشاركة، وتعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين – خاصة في الصفوف الأولى– من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية في حل الأزمات التي تعترض العمل.[1]

ومفهوم التمكين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهومان بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤولياتهم اليومية ولكن مفهوم التمكين أوسع نطاقا فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة وإنما توزيع أو منح السلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للمرؤوسين بما يمكنهم من الاستخدام الأمثل للسلطة. [2]

وبالتالي مفهوم المشاركة يعتبر خطوة من خطوات التمكين وليس مفهوما مرادفا للتمكين .

3- التمكين والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله.[3]

الإثراء الوظيفي يعتبر عملية أساسية لإثراء تطبيق تمكين العاملين لأن التمكين يحتاج إلى إعادة تصميم العمل ويشعر العاملين بالتغيير والفعالية الذاتية والقدرة على التأثير على الظروف المحيطة بالعمل.[4]

---

[1] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 62.

[2] محمود محمد السيد، **تمكين الموظفين**، المجلة العليمة للاقتصاد والتجارة، القاهرة:جامعة عين شمس، العدد(04)، أكتوبر2001، ص: 337.

[3] عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، **مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية : دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة**، دورية الإدارة العامة، السعودية: العدد (02)، مارس 2012، ص: 169.

[4] ألف إبراهيم جاد الرب عطا، **مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملاءمته للتطبيق في المؤسسة المصرية : دراسة ميدانية**، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، القاهرة: العدد (02)، أفريل 2005، ص: 23.

المطلب الثاني: النظريات الإدارية المتعلقة بالتمكين

إن مفهوم التمكين وإن شاع استخدامه في الآونة الأخيرة إلا أن جذوره تمتد إلى بعض النظريات السابقة ويمكن أن نوضح ذلك من خلال التعرض لمختلف هذه النظريات.

أولا: النظرية الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم النظرية الكلاسيكية إلى نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية والنظرية البيروقراطية.

1- الإدارة العلمية:

يعتبر **تايلور** هو أب الإدارة العلمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية وهي تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية، والاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والإشراف الفعال على أعمالهم، وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، وفصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ، وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال. [1]

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من **آدم سميث** يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه.[2]

2- النظرية الإدارية:

تعتبر النظرية الإدارية لهنري **فايول** النظرية الثانية في المدرسة الكلاسيكية، وقد توصل فايول إلى تقسيم وظائف المدير إلى خمس وظائف هي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

وضع **فايول** أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدها من خبرته العلمية وأهمها: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، تدرج السلطة، المركزية، الترتيب، المساواة.

---

[1] صلاح الشناوي، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1990، ص: 32 .

[2] يحي ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 15- 16.

والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ولكن لا يجد فيها مجالا لمنح الموظف أي دور للمشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. [1]

3- المدرسة البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية للمفكر الاجتماعي **ماكس ويبر** والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة، ويعني مفهوم البيروقراطية حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ومن خصائص البيروقراطية تقسيم العمل والتخصص، والطابع الرسمي للعلاقات بين العمال، هيكلة هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل ومجموعة من القواعد واللوائح التي توضح محتوى كل عملية إدارية.

وحسب **ماكس** ويبر هذه الخصائص تعطي للمدرسة البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية.

ثانيا: النظرية السلوكية في الإدارة

ظهور النظرية السلوكية راجع لإهمال النظرية التقليدية للجانب الإنساني، وحتى وإن تعرضت للجانب الإنساني بهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان، فالنظرية السلوكية أبدت اهتمامها بالجوانب السلوكية من الناحية المادية والمعنوية وذلك بتقدير الفرد واحترامه ومنحه الحرية والمشاركة، ومن أهم نظريات هذه المدرسة: دراسات الهاوثورن، نظرية الحاجات **لماسلو**، نظرية **X** و**Y** لدوغلاس ماغريغور (**Douglas Mc Gregor**)، نظرية الشخصية البالغة لكريس ارغيس (**Chris Argyris**).

1- دراسات الهاوثورن لـــ (Elton Mayo):

قام **ألتون مايو** بتوجيه مجموعة من الانتقادات إلى أفكار تايلور والبدء بإجراء مجموعة من الدراسات – أطلق عليها فيما بعد دراسات الهاوثورن– للتعرف على الكيفية التي تؤثر بها ظروف العمل على إنتاجية العامل[2]، بحيث أجرى تجربته بتجميع ستة عاملات وعزلهم في غرفة اختبار خاصة، وتم برمجة ساعات عمل يومية وأسبوعية مختلفة وفترات راحة مختلفة والنتيجة كانت زيادة في كميات الإنتاج وبالتالي توصل إلى أنه لا توجد علاقة للعوامل المادية في ارتفاع الإنتاج، بل إن هناك عوامل

[1] يحي ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص :16.

[2] سارة صبحي محمد حسن، **أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهر، 2008، ص: 49.

نفسية هي التي ساعدت على ارتفاع الإنتاج ويعتقد مايو أن سبب ارتفاع الإنتاج هو نتيجة لعاملين: المناخ الجماعي ونمط الإشراف بظهور روح المشاركة بحيث شعروا بالأهمية عند استشارتهم وإعطائهم معلومات وتفعيل الاتصال بينهم.

2- نظرية الحاجات لماسلو (Abraham Maslow)

قسم **أبراهام ماسلو** في نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أقسام مرتبا إياها تصاعديا وفق سلم أولويات على النحو التالي: الحاجات الطبيعية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات وتعتمد نظرية **ماسلو** على مبدأين رئيسيين:[1]

- **المبدأ الأول:** يسمى النقص أو العجز في إشباع الحاجة والقائل أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها ومن ثمة هم يعملون متحفزين للحصول عليها وإشباعها.
- **المبدأ الثاني:** يدعى التقدم الحاجاتي والقائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إشباع المستوى الحاجاتي الذي سبق مستواها.

يمكن الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات الغير مشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارهم للعمل.

3- نظرية X وY (Douglas Mc Gregor):

انتقد **ماغريغور** من خلال نظريته الأولى **X** أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما نظريته الثانية **Y** فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري وكان **ماغريغور** أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل.[2]

فنظرية **X** تعكس وجهة نظر تقليدية مفادها أن العاملين لا يحبون العمل ومجبرون ولا يتحملون المسؤولية لذا وجب مراقبتهم وتهديدهم بالعقاب والمديرون أنصار هذا المدخل لا يدعون لمرؤوسيهم حرية التصرف والاستقلالية في العمل، أما نظرية **Y** فهمي تعكس وجهة نظر سلوكية مفادها أن العاملين يحبون عملهم، ولديهم القدرة على الرقابة الذاتية ويتحملون المسؤولية لذا رؤسائهم يتصرفون معهم بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحونهم مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2005، ص: 93.

[2] علي إبراهيم لخضر، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دمشق: منشورات الجامعة، 1996، ص: 195.

أما بالنسبة للتمكين فنظرية **Y** تتفق معه حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية وحيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية **X**.[1]

4- نظرية الشخصية البالغة (Chris Argyris):

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، ما قام به **كريس ارغريس** من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين وخاصة عندما وجد نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية، مؤكدا أن النظريات والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.[2]

يرى **كريس ارغريس** أن التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.

5- نظرية هيرزبرج (ذات العاملين) (Herzberg):

اهتم **هيرزبرج** بطبيعة الحوافز، بعد أن اقتنع بأن معظم الرؤساء في الخمسينات والستينات لديهم فهم متواضع للحافز الإنساني.

ترى النظرية بأن بإمكان المؤسسة أن توفر عدة عوامل تؤثر في العاملين فهي قد توفر لهم المال والامتيازات المادية وفرصا للتعلم والرقي، فرصا للإبداع ... الخ، يرى هيرزبرج بأن أثر هذه العوامل على العاملين معقد، فهي تؤثر فيهم بطريقة واحدة، فبعضهم يمكن أن يدفعهم للإنتاج والإبداع وتطوير أنفسهم، في حين البعض الآخر يؤدي فقط إلى تجنب الشكوى والتذمر، ولهذا يشير لها كعوامل وليس كحوافز، كما يرى بأن هناك نوعين ومجموعتين بعضها فعلا محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية

[1] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 129.

[2] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص:25.

العالية، وهذه يسميها" **حوافز**" أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل.[1]

ويعتبر جوهر نظرية **هيرزبرج** الإثراء الوظيفي حيث يقوم على أساس منح العاملين المزيد من السلطة، وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشكلات، وإعطائهم الفرصة للترقية إلى أعلى، والإشراف على الآخرين عند اللزوم.

ثالثا: النظريات الحديثة في الإدارة

وتشمل نظرية النظم والنظرية الموقفية ونظرية المؤسسة المتعلمة ونظرية حركة الجودة الشاملة.

1- نظرية النظم (Bertalnfly):

إن نظرية النظم تنسب للباحث البيولوجي **Bertalnfly** والتي تهتم بدراسة سلوكيات النظم.

والنظام هو مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بعمليات معينة وتنتج مخرجات معينة لتعطيها لبيئتها.[2]

وتركز هذه النظرية أن يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

2- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف.[3]

النظرية الموقفية لا تعتمد تطبيق الحلول العامة على طريقة الوصفات الجاهزة، بل تحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وبالتالي فهي تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر للعاملين.

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة**، عمان: دار وائل، ط 4، 2008، ص: 415-416.

[2] شريف كامل شاهين، **نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات المفاهيم والتطبيقات**، الرياض، دار المريخ، 1994، ص:55.

[3] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27.

3- نظرية الجودة الشاملة:

تنسب هذه النظرية إلى **(ادوارد دمينج)** حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتعد جودة العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها هو مشاركة العامل في التحسين المستمر لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون العامل المتفاني والمنتمي لفكر الجودة، مما يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز.[1]

ومفهوم التمكين يحتاج لانتماء العامل وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المؤسسة في سبيل تحقيقها.

4- نظرية المؤسسة المتعلمة:

المؤسسة المتعلمة تشير إلى المؤسسة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي تتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات.[2]

ومن خصائص المؤسسة المتعلمة شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملا لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وبتحسين قدراته الإبداعية، ويتم التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين.[3]

المؤسسات المتعلمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم الفرقي والتعاون والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمؤسسات.

من خلال العرض السابق للنظريات نرى أن مفهوم التمكين جاء مكملا للنظريات الإدارية، حيث جاء نتيجة لتراكمات وتطورات مختلف النظريات الإدارية.

---

[1] محمد توفيق ماضي، **إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل**، مصر: دار المعرفة، 1995، ص: 65.

[2] Hleeriegel D Eral**, management**, USA: International Thomson publishing , 1999, p:428.

[3] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود القاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (05)، العدد(01)، 2009، ص:25-26.

المطلب الثالث: أهمية وأسباب التمكين

تعتبر عملية التمكين إحدى أهم وأقوى الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تساعد في تحقيق مساهمات الفرد بتعزيز مشاركة العمل والالتزام التنظيمي، كما تؤدي إلى سرعة معالجة حل مشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهذا عامل أساسي لنجاح المؤسسات.

أولا: أهمية التمكين

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المؤسسة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات الحالية للقرن الحادي والعشرين.[1]

ويعتبر التمكين عملية مهمة تدعم تغيير الوضع القائم في هرم السلطة والقوة في المؤسسة، كما يعتبر ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار ويوفر تمكين العاملين ممارسة أوسع لنطاق السلطة.[2]

والتمكين هو من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، إن ما ينجم من حلول مديرين يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سلبية أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص، وثانيها تواضع جودة القرارات وتواضع كفاءة الأداء. [3]

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لأعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء.[4]

والتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلو ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها،

---

[1] سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الإبتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة**، مجلة البحوث الإدارية، مصر: العدد (01)، 2008، ص:86.

[2] شوقي جدي، حجار عبيدة، **التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات بالجزائر**، دراسات في الموارد البشرية ، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 10.

[3] رامي جمال اندراوس، عادل سليم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 144.

[4] نفس المرجع أعلاه، ص:145.

فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.[1]

وعملية التمكين تجعل أنظمة العمل مريحة وسهلة تساعد على تطوير أفكار جديدة تخص ضبط العمل بأسلوب فعال، مانحا أفقا واسعا للرؤساء للبحث عن عملية بحث خلاقة ومبدعة، وهي مسؤولية من شأنها أن تعزز من الفعالية والنجاعة لدى موظفي الإدارة.[2]

والتمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية للمؤسسة القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ بما يكفل استفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، كما أن التمكين هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة وزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم.[3]

وتكمن أهمية التمكين في أنه أيضا يساعد في: [4]

- مواجهة المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المؤسسات والتي من أبرزها المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعدديتها وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية حفظ المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وتعدد الإجراءات التي يتطلبها إنجاز المعاملات والهدر والضياع الذي تسببه الممارسات والهياكل البيروقراطية التقليدية.

- استشراف المستقبل والتنبؤ بملامحه ومعالمه من خلال غرف عمليات وفرق تفكير توظف منهجيات الاستقراء والاستدلال من اجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة المستقبلية التي تتواكب مع التغيير.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهمية التمكين في ما يلي:

1- التمكين عملية ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة .

2- يمنح للعاملين حافزا معنويا من خلال توفير الاحتياجات الاجتماعية لهم و زيادة ثقتهم بأنفسهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

3- يعمل على توفير فرص التطوير التنظيمي والإبداع وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات.

---

[1] عطية حسين أفندي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 20.

[2] Ajit Kumar Ghosh, **Op. cit**, p: 100.

[3] سوزي رؤوف اسكندر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 86-87.

[4] عامر خضير الكسيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 138.

4- التمكين يشعر العاملين بمسؤوليتهم وإحساسهم بالملكية و بالدور الهام الذي يساهمون به في تحقيق أهداف المؤسسة.

5- يعتبر وسيلة أساسية وهادفة للمؤسسة فهو يقوي ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات للفوز بميزة تنافسية في الأسواق.

ثانيا: أسباب التمكين

من مبررات التمكين تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المؤسسات والانتقال من الدور التقليدي إلى الحديث في مجتمع معاصر لأنه أدى إلى جعل ممارسة السلطة معقدة جدا ولاسيما أنها تنحصر في أيدي أشخاص يمارسونها في اتخاذ القرارات، كما يعتبر اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وتوسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة.[1]

والتمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي الآتية:[2]

1- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

2- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المؤسسة للتغير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب.

3- طبقا لنظرية Y يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.

4- الأفراد الممكنين يكونون أكثر التزاما ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المؤسسة لفترات أطول.

5- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية.

ويعتبر أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة هو توافر مناخ تنظيمي موات وإيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين، ويرتبط بذلك ضرورة تمكين" مجلس الجودة" الذي يعد تكوينه بمثابة الخطوة الثالثة من خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وبدون تمكين هذا المجلس لن يستطيع تحقيق التغيرات الضرورية لذلك التنفيذ، وهذا التمكين يعد تحولا مهما عن الإدارة التقليدية.[3]

---

[1] موسى سلامة اللوزي، حمود خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ط 2، 2008، ص:260.

[2] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، **إدارة التمكين والاندماج**، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، ط 2، 2014، ص: 47-48.

[3] عطية حسين أفندي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26.

إن الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع العاملين ومبادرتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة، كما ينفذ للتغلب على المشاكل والفوضى التي تواجه العاملين سواء داخل أنفسهم أو من داخل المؤسسة وذلك بإعطائهم فرصة حرية التعبير لما لديهم من مواهب وقدرات.

التمكين يعتبر من الأمور المهمة في المؤسسات يقوم على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، ويمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية، ويحتل أهمية كبيرة لما له من دور في رفع كفاءة وفعالية العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل عملية التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، بداية بدراسة أبعاده المختلفة والتي تسمح بقياسه وبوصفه بدقة والتي تترابط فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمؤسسة، كذلك تساعد مختلف النماذج- التي تعرض لها مختلف الباحثين- على تحليل وفهم التمكين، والتمكين ليس اختيارا سهلا بل هو تحدي كبير يواجه مشاكل وصعوبات تتطلب تضافر جهود المؤسسة لتذليل مختلف هذه العقبات، وسنتعرف على كل من أبعاد ونماذج ومعوقات التمكين من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، ولقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأبعاد فيرى **(Spector)** أن للتمكين بعدين رئيسين هما:[1]

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

2- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.

أما **(Brown)** فقد ركز على ثلاث أبعاد هي: [2]

1- الجودة: يجب معرفتها من قبل العاملين في المؤسسة وأن تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية الجميع.

2- الموارد: إتاحة تقنيات وأدوات الجودة لجميع العاملين.

3- التفويض: تفويض المشرفين المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق إشرافهم.

وحدد **(Lashley and Mc Goldrick)** خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة وهذه الأبعاد هي:[3]

1- البعد الأول المهمة (Task): يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها.

---

[1] حسن بسيوني حسن أيوب، **مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية المصرية دارسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان**، مجلة البحوث التجارية، مصر: جامعة الزقازيق: المجلد 29، العدد، 01، 2007، ص: 523.

[2] Brown Steven, **strategie manufacturing for competitive advantage**, London: practice –hall Europe, 1996, p:197.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المؤسسات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 27-29 نوفمبر 2004، ص: 92-93.

2- **البعد الثاني تحديد المهمة (Task allocation):** يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم.

3- **البعد الثالث القوة (Power):** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4- **البعد الرابع الالتزام (commitment):** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

5- **البعد الخامس الثقافة (Culture):** يبحث إلى أي مدى ثقافة المؤسسة تعزز الشعور بالتمكين.

أما **(Daft)** فتناول ثلاث أبعاد للتمكين وهي:[1]

1- **المعلومات:** وهي تلقي العاملين المعلومات حول أداء المؤسسة.

2- **المعرفة:** العاملين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- **القوة:** العاملين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، أي لديهم السلطة للتأثير مباشرة في إجراءات العمل وذلك من خلال فرق العمل ودوائر الجودة.

بينما ترى **(Spreitzer)** أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:[2]

1- **الحرية:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وطرق أداء مهامه.

2- **المقدرة:** تعني قدرة الفرد على إنجاز وأداء المهام الموكلة إليه بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى الثقة بين الإدارة والأفراد.

3- **المعنى:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.

4- **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

وتناولت دراسة **(Blanchard)** وزملائه ثلاثة عوامل كأبعاد لتطبيق التمكين وهي[3]:

1- المشاركة في المعلومات: مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة بالمعلومات.

2- حرية أكبر للأقسام الحدودية: إعطاء حرية لمعالجة المواقف الآنية واتخاذ القرارات المناسبة.

---

[1]Daft , Richard L, **organization theory and design**, USA: south western engage learning, Tenth edition, 2008,P:503.

[2]Sprietzer Gretchen M**., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, USA: Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, 1995, p: 1443.

[3] Blanchard, et al**, Op. Cit**.., P. 114.

3- استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية: أي إحلال فرق العمل الذاتية التوجيه محل النمط البيروقراطي.

وأكدت دراسة **(Ivancevich)** على وجود ثلاث عوامل لتطبيق التمكين وهي[1]:

1- فريق العمل: اعتماد فرق العمل التي تدار ذاتيا كبديل للنمط الهرمي.

2- المشاركة بالمعلومات: إتاحة المعلومات للعاملين كل حسب عمله.

3- الهيكل المنظمي: اعتماد الهيكل المصفوفي الذي يتلاءم مع تقنية فريق العمل.

والجدول أدناه يوضح أبعاد التمكين وفقا للباحثين.

[1]Ivancevich, John, M, Lorenzi, Peler& Skinner, steven J, **Management Quality and Competitiveness**, Chicago: McGraw, Hill Companies, Inc, 1997, p 488.

الجدول رقم (1- 3): أبعاد التمكين على وفق رؤية بعض الباحثين

	الباحث	السنة	الأبعاد
1	**Gandz**	1990	التدريب، الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، الثقة.
2	**Daft**	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
	Sprietzer	1995	الحرية، المقدرة، المعنى، التأثير.
4	**Brown**	1996	الجودة، تفويض السلطة، الموارد.
5	**Ivancevich**	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل المنظمي.
6	**Robbins**	1998	دعم المؤسسة، حرية التصرف.
7	**Blanchard & Al**	1996 1999 2001	المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.
8	**الملوك**	2002	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.
9	**Greasley & Al**	2005	المشاركة بالمعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.
10	**ملحم**	2006	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات.
11	**المعاني وأرشيدة**	2009	تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، التحفيز.
12	**ماركو**	2011	مشاركة المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تكوين الاتجاهات، الإدارة الذاتية.
13	**العطار**	2012	تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي إطار ما تقدم بتحديد أبعاد التمكين من خلال ما طرحه الباحثين، نلاحظ أن هناك أبعاد شكلت قواسم مشتركة لأغلب الدراسات ويتم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد لقياس التمكين وسنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين وهي (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية ، التحفيز، التدريب، فرق العمل).

أولا: المشاركة بالمعلومات

المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين العاملين أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة.[1]

وإن هذه المعلومات لابد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقة في المعلومات، فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي حولها.[2]

وأنه لو طلب من العاملين الذين هم في الخطوط الأمامية من المؤسسة لتولي مسؤولية صنع قرارات عمل جديدة فيتوجب امتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع قرارات جديدة.[3]

يعني أن بلوغ العاملين لمستوى عالي من الإدراك تجاه التمكين يكون من خلال الغنى المعلوماتي.

وتوصل **(Appelboun)** إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة، وكيفية علاقتهما مع البيئة سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المؤسسة.[4]

كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:[5]

1- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.

2- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.

3- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

---

[1] عبد السلام مسعود محمد هندر، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في ليبيا**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق 2011، ص: 31.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي – أسلوب كمي تحليلي–**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص: 183.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 183.

[4] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في مؤسسات أعمال الألفية الثالثة**، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 79.

[5] نفس المرجع أعلاه، ص: 80.

4- يمكن للمؤسسة تحقيق نتائج إيجابية (الكفاءة والفعالية) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

5- تستفيد المؤسسة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

وبناء على ما سبق يؤكد ببرامج تطرح حاليا مثل الإدارة على المكشوف حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام الموظفين، ليطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي للموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء، وإنما الكل سواسية أمام المصائب أو المكاسب.[1]

وبالتالي تعتبر مشاركة المعلومات هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى العاملين يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدى بها وظائفهم، وأن العاملين بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية وهي تعزز الثقة بين المرؤوسين والرئيس، ولكن يجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف والاستقلالية وهذا ما سنتناوله في الفرع الثاني.

ثانيا: الاستقلالية والحرية

الاستقلالية تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، بحيث تتضمن حرية الاختيار والمسؤولية 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 والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف، لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاما وإبداعا إذا ما تم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريق التي يرغبون بها في أداء عملهم.[2]

[1] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 62-63.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 188-189.

أما الاستقلالية فهي بحد ذاتها حرية وتعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم واستحداث فرق العمل الذاتية.[1]

فالعامل الممكن يفترض أن يشعر بسيطرة وسلطة شخصية أكبر، وبحرية قادر على استخدامها متى شاء وأن يشعر بامتلاك السلطة والخيار في تغيير الأمور فضلا عن القدرات والمصادر وحرية الاختيار في اتخاذ القرارات.[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحرية والاستقلالية لدى العاملين تؤدي إلى زيادة المرونة والإبداع وروح المبادرة، وأن إدراك العامل بأن المشرفين من حوله يقيدون حريته واستقلاليته يؤدي إلى آثار سلبية في عمله، ومن الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى العامل في قبول هذه الحرية وتحمل المسؤوليات.

ثالثا: التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد[3].

والتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة[4].

فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير

---

[1] Wilkinson .Adrian, **empowerment: theory and practice**,UK: personal review, vol 27, N°1, 1998, p: 44.

[2] أحمد حميد كريم الكلكاوي، **إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2011، ص: 55-56.

[3] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003، ص 403.

[4] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 459.

أداء العاملين والمؤسسات كناتج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة[1].

حيث يجب القيام ب[2]:

- التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التركيز على السلوك السلبي ونقده؛
- التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية؛
- تنويع الحوافز المتاح منحها لاختيار الأنسب في كل مناسبة؛
- ضرورة المزامنة بين الحوافز والأفعال الممنوحة لأجلها تأكيدا للأثر والاستمرارية؛
- توضيح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات.

وتقسم الحوافز في موضوع التمكين إلى[3]:

1- **الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

2- **الحوافز البعدية:** هي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج ايجابية أم لم ينتج، فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة، والحوافز البعدية قد تكون مادية أو معنوية.

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافئات والحوافز المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المؤسسة.

---

[1] حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر ، 2013، ص: 15.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان ،الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص: 260.

[3] ملحم يحي سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 97-98.

رابعا: فرق العمل

فرق العمل تنشأ نتيجة تجمع أفراد من وحدات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة، يمتلكون المهارات والخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تحقيق الهدف المطلوب وإنجازه.[1]

ويختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية، ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة والخاصية الأخر ى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميع في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية.[2]

ويعد تشكيل فريق العمل داخل المؤسسات الإدارية أحد متطلبات تطبيق التمكين الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول فالتمكين يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والتقديرات اللازمة لمعالجة المشاكل وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة.[3]

والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المؤسسة.

ويشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة تفوقنا مجتمعين) وبالفعل إن معرفة الفريق أكثر وأفضل من أي من أعضائه، وعلى وفق المفهوم التعاوني أن (1+1> 2) والتي تؤدي إلى إتباع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة بشأن الإنتاج والنوعية والخدمات المالية.[4]

والتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل

---

[1] عبير عثمان عطاء الله، **أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص:13.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 194.

[3] خالد سعيد أبو هتلة، **أثر السياسات على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 33.

[4] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 91.

اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم[1]، وذلك يكون بالاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف وتصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.

التمكين يجب أن يتوفر على أسلوب فريق العمل، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين حيث أن هذا الأسلوب يوفر هياكل تنظيمية أكثر مرونة ويساعد على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة والتي تساهم في رفع الأداء و خلق فرص الإبداع.

5- التدريب

يعرف التدريب بأنه العملية التي تؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين[2]، والتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع، والتحفيز، والعمل مع فرق العمل وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين[3]، حيث تسعى مختلف المؤسسات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساعدهم على القيام بأعمالهم بأكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفايتها، وتطوير أداء العمل.[4]

فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة لتمكين العاملين، فالعاملون يكونون غير قادرين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، إلا إذا أحسوا بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم المهارية والمعلوماتية.

ولكي تنجح المؤسسة في ممارسة التمكين لابد أن يقوم نظام التدريب بالأدوار التالية:[5]

1- الأخذ بفلسفة التعليم بالمعرفة والتي ترتكز على:

- إعادة تشكيل تفكير وقيم الأفراد لتتلاءم مع أسس تمكين العاملين.

---

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 194-195.

[2] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007، ص: 283.

[3] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 83-84.

[4] مجد راكان عودة المساعيد، **اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2010، ص: 51.

[5] فاطمة عبد الحميد الخاجه، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006، ص: 24.

- توفير برامج تدريبية تزود العاملين بالمعرفة والمهارات.
- تنمية إدراك العاملين بمتغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطرق تحليل مؤشرات هذه المتغيرات.
- التعلم والتدرب المستمر.
- أحقية العامل في تحديد احتياجاته التدريبية.

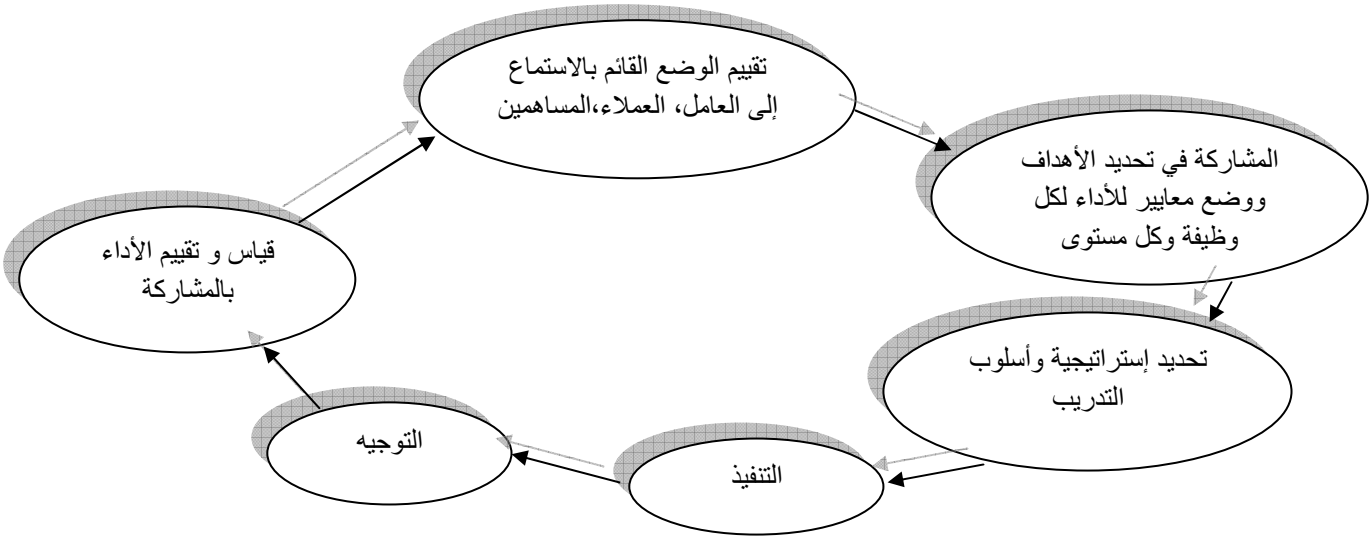
2- تعريف العالمين بأفضل وسائل التعليم الذاتي.

3- توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل.

4- خلق المؤسسة المتعلمة ودعم الثقة الذاتية لدى المرؤوسين لتحمل مسؤوليات أعمالهم.

كما أن لنماذج التدريب الممكن أدوارا أخرى في نجاح التمكين، ويمثل نموذج التدريب التمكيني المستمر تلك الأدوار من خلال ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): النموذج المستمر للتدريب التمكيني

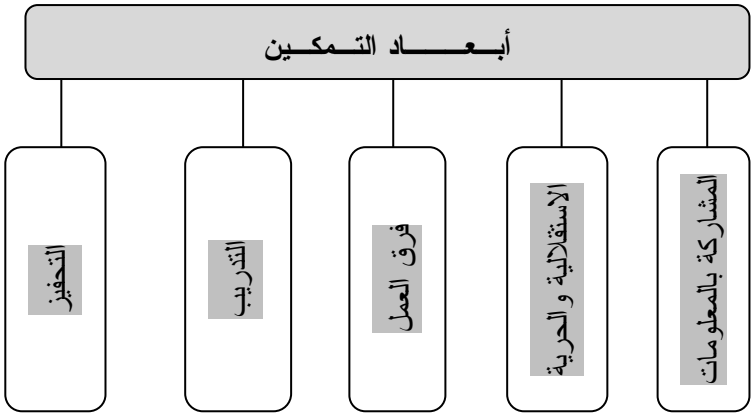


المصدر: فاطمة عبد الحميد الخاجه، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006، ص:95.

يوضح الشكل أعلاه التدريب التمكيني كحلقة متصلة بمراحلها المختلفة بدءا من تقييم الوضع القائم، ومرورا بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بمشاركة العامل، إلى تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، إلى تقييمها عن طريق الأداء وقياس أثرها.

والشكل التالي يوضح مختلف أبعاد التمكين التي تم اختيارها للدراسة.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن الاستقلالية في العمل والعمل الجماعي وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية وذلك من خلال تبني المؤسسات لأسلوب تدريب العاملين على مهارات متعددة بحيث تعطيهم مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنهم من التكيف بشكل اكبر مع متطلبات العمل المتغيرة و المتقلبة.

المطلب الثاني: نماذج التمكين

إن الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها مفهوم التمكين حتى الآن دعا العديد من الكتاب بعرض نماذج له وقد ركز كل كاتب في النموذج الذي قدمه على جوانب معينة والتي حاول من خلالها بالإحاطة حول مفهوم التمكين من وجهة نظره من خلال دراسات معمقة وتحليلات عملية دقيقة – كيف يتم وما هي العوامل التي تؤثر فيه وما هي النتائج التي تترتب على تطبيقه ...الخ– أعطتنا هذه النماذج صورة واضحة ومفصلة حول هذا المفهوم التنظيمي وفيما يلي بعض من هذه النماذج:

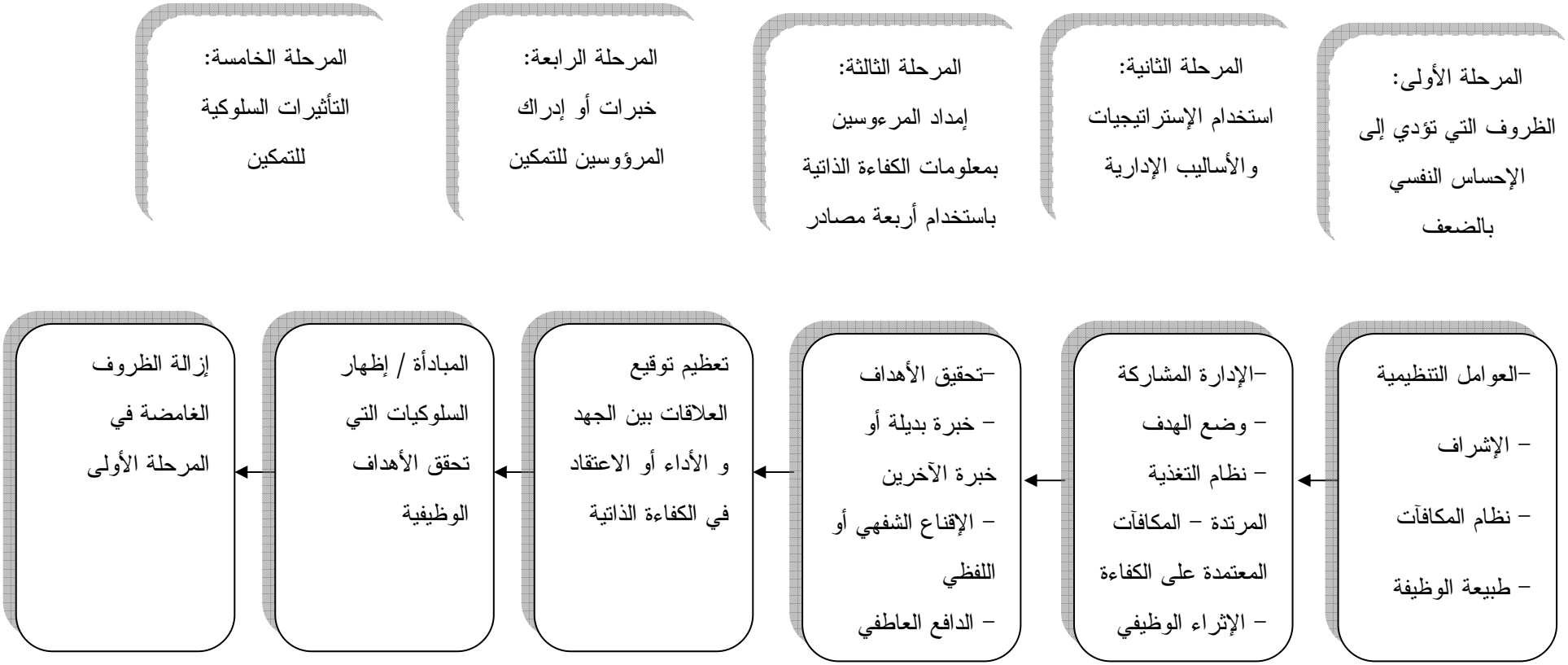
أولا: نموذج كونجر وكاننجو (Conger & kanungo) 1988

وجد **كونجر وكاننغو** أن هناك علاقة وثيقة بين الجوانب التشجيعية في تصميم العمل وبين إنجازه، فتصميم العمل بشكل مدروس يؤثر في الحالة النفسية للعاملين ويحثهم على القيام بعملهم بشكل أفضل، وأنه من أفضل الحوافز التشجيعية التي يمكن أن يتلقاها العامل هي منحه السلطة في عمله، أي قيام

الإدارة بإثراء العمل مما يخلق دافعا لديه لإنجاز عمله بصورة فعالة[1]، وبما تطرقنا سابقا إلى تعريف **كونجر وكاننغو** على أن التمكين يعتبر كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وبناءا عليه تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، وقد حددا خمس خطوات للتمكين من خلال الربط بين الممارسات الإدارية والحافز الذاتي للأفراد ويوضحها الشكل التالي:

[1] عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2010، ص: 47.

الشكل (1-3): المراحل الخمس في عملية التمكين



Source: Jay A. conger & Rabindra N .kanungo, **the empowerment process: integrating theory and practice**, the academy of management Review, vol 13, N°03, July 1988, P: 475.

يتضح من الشكل **(1-3)** أن مراحل عملية التمكين هي:

1- تحديد القيود التي يدرك في ظلها العاملون حالة انعدام السلطة أي الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

2- تطبيق الإستراتيجية والأساليب الإدارية التي تخفض تلك القيود مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي ومكافأة العاملين و تحديد الأهداف.

3- إمداد العاملين بمعلومات عن الفاعلية الذاتية وذلك باستخدام أربع مصادر: تحقيق الأهداف، الخبرات، الإقناع الشفهي، الدافع العاطفي.

4- بدء العاملين بممارسة التمكين من خلال معلوماتهم وكفاءاتهم الذاتية والتدخلات الإدارية، وهكذا فإن العاملين الممكنين سيتم تحفيزهم لاتخاذ أنماط سلوكية تتوقع المؤسسة أن يسلكها هؤلاء العاملون.

5- تبني المؤسسة للسلوكيات المفيدة والتي تحقق الأهداف الوظيفية.

يظهر هذا النموذج مفهوم الفاعلية الذاتية كنتيجة نفسية محتملة للفرد الممكن، وكذلك يظهر أن ممارسة الحوافز التشجيعية تؤدي إلى الدافعية لدى العاملين لإنجاز عملهم بأفضل كفاءة مما ينعكس على تسهيل تطبيق عملية التمكين.

ثانيا: نموذج توماس وفيلت هاوس (Thomas & Velthouse) 1990

ظهر هذا النموذج في 1990، وهو تكملة لنموذج (**conger & kanungo**) وهو نموذج إدراكي حيث يفترض أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات والقيام بتشجيع السلوكيات الهادفة، وربطها مع منهجية التمكين المطبقة في المؤسسة، وأكد على أن للتمكين أربع أبعاد نفسية هي:[1]

1- **التأثير:** من خلال دور الفرد في بيئته الوظيفية ودرجة تأثيره في القرارات.

2- **الكفاية:** و هي الاعتماد الموجود عند العاملين في إنجاز وأداء النشاطات المنوطة لهم.

3- **المعنى أو القيمة:** هي معنى العمل الذي يقوم به الفرد، فكلما زاد اعتقاده بالعمل زادت النتائج المتوقعة منه في النتائج.

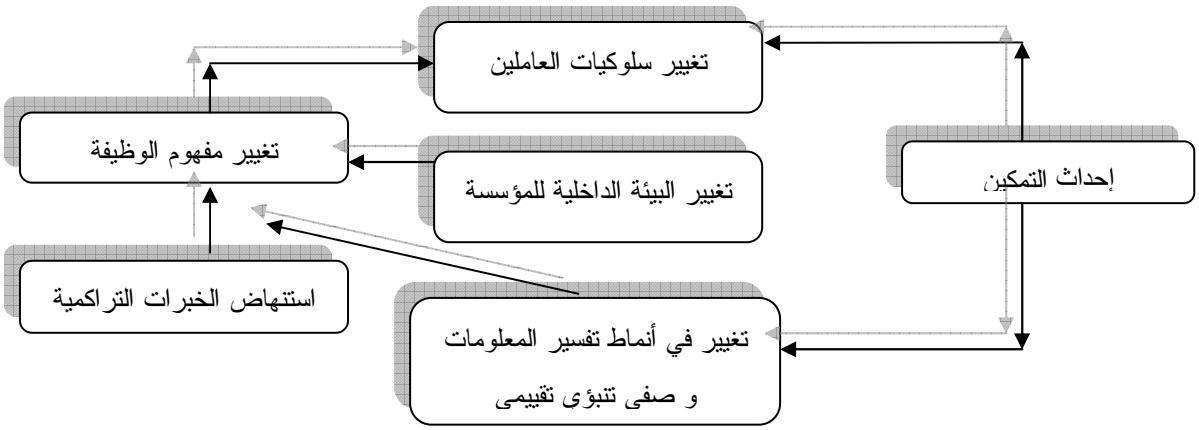
4- **حرية الاختيار:** هي اختيار العاملين للعمل الواجب تنفيذه، يعطيهم الرغبة النفسية بالإنجاز الأقرب إلى المثالية، وذلك لتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.

---

[1] سطام الرشيدي، **أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2011، ص: 39.

يتكون هذا النموذج من ست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين ويوضحها الشكل التالي :

الشكل (1-4): نموذج توماس وفيلت هاوس



المصدر: فاطمة عبد الحميد الخاجة، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006، ص: 110.

يوضح الشكل خطوات التمكين كما يلي:[1]

1- القيام بالتغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة أي في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المؤسسة؛

2- توفر المعلومات للفرد تساعده في تحليل المهمة من خلال أبعاد التمكين النفسي الأربعة (التأثير، المعنى، الكفاية، الاختيار)؛

3- تحليل المهمة يؤثر بدوره في سلوك العاملين وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية؛

4- الخبرات التراكمية موجودة لدى الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها، هذه الخبرات تؤثر في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها الفرد ويكون هناك تأثير تبادلي بينها وبين الخطوة الثانية؛

5- أنماط تفسير المعلومات: وتعني أسلوب الفرد في تفسير المعلومات التي يحصل عليها من الأداء، ويؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها ويعد عاملا هاما جدا في تكون الاتجاه نحو التمكين؛

6- إحداث التمكين من خلال التغيير في البيئة الداخلية والتغيير في أنماط تفسير المعلومات.

[1] أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، **علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2009، ص: 79-80.

هذا النموذج ركز على مفهوم التمكين كمفهوم نفسي أكثر من كونه ممارسات إدارية، وأن أبعاده أربعة وهي التأثير، المعنى، والكفاءة والاختيار وأظهر كذلك أهمية تفسير المعلومات في إدراك العاملين للتمكين.

ثالثا: نموذج بوين و لولر (Bowen and lowler)

يركز هذا النموذج على أن التمكين يكون موجود عندما تنفذ المؤسسات الممارسات التالية: تفويض السلطة والمعلومات والمعرفة، والمكافآت في جميع أنحاء المؤسسة، وقام بتحديد هذه الممارسات الإدارية كالإثراء الوظيفي وتكوين فرق العمل وفتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات، وهذا يؤدي إلى خلق بيئة عمل تشجع العاملين على الدافعية أكثر نحو العمل وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وبناء ثقة بينهم وبين الإدارة، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق حالة التمكين مما يؤثر بنتائج إيجابية على الأداء والرضا وولاء العاملين، والجدول رقم (1-2) يوضح مختلف هذه الممارسات الإدارية والنتائج المترتبة عنها.

الجدول رقم (1-4): نموذج بوين ولولر

الممارسات الإدارية	تكوين التمكين	النتائج
أ-إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وتكوين فرق العمل ذاتية الدفع وحلقات الجودة. ب- فتح قنوات الاتصال وإمداد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء. ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل. د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة و أداء الأفراد والمجموعات.	أ-السيطرة والتجديد في العمل. ب- وعي أكبر ببيئة العمل ومرونة أكثر في أداء الوظائف. ج- زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية د-بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد.	أ-رضا العاملين عن أدائهم. ب- دافعية أكثر نحو العمل. ج-تحقيق الولاء والانتماء. د- تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية.

Source: D.E Bowen & E.E .lowler, **empowering service employees**, Sloan management review, summer 1995, P: 74.

يتميز هذا النموذج بالبساطة والوضوح ويرسم خطوات محددة للإدارة لخلق وتدعيم التمكين لدى العاملين عن طريق التخلي عن الأساليب التقليدية وإعادة صياغة الفلسفة الإدارية وتحسين المناخ التنظيمي.

رابعا: نموذج راندوليفس (Randolphs)

ظهر هذا النموذج عام 1995، يرى أن التمكين يتم وفق ثلاث مراحل تتمثل في:[1]

1- توفير كافة المعلومات اللازمة للعاملين للمشاركة الفعالة كأساس لبناء الثقة.

2- توضيح الأهداف وتوفير التدريب الفعال.

3- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (1-5): نموذج راندوليفس



المصدر: أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، **علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، ص:83.

أوضح النموذج أن عملية التمكين تتم وفق ثلاث خطوات بداية بمشاركة المؤسسة في المعلومات التي تخص الأداء مما يخلق الثقة بين العاملين والإدارة ثم الخطوة الثانية والمتمثلة في إعطاء العامل فرصة ليصبح جزءا من التنظيم عن طريق توفير التدريب اللازم والقيادة التحويلية والمعرفة، أما

[1] أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82.

الخطوة الأخيرة فتتمثل في خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي، وبالتالي فعملية التمكين هي عملية صعبة التنفيذ تحتاج إلى التدريب المستمر والتدرج في تنفيذها.

خامسا: نموذج فورد وفوتلر (Ford & Folter)

تم في هذا النموذج اقتراح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين، لأن التمكين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وهي كالآتي:

1- الخطوة الأولى تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أو لتخفيف عبء العمل عن المدير. ومهما كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.[1]

2- الخطوة الثانية التغيير في سلوك المديرين: قبل تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.[2]

3- الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: يجب أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.[3]

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 107-108.

[2] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 162.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 162-163.

4- الخطوة الرابعة تكوين فريق العمل: يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين والموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.[1]

5- الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات: كي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.[2]

6- الخطوة السادسة اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.[3]

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

8- الخطوة الثامنة الاتصال: لتوصيل التوقعات لابد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.[4]

9- الخطوة التاسعة وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.[5]

---

[1] هيثم محمد العطار، **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2011، ص: 23.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 24.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 109.

[4] نفس المرجع أعلاه، ص: 109.

[5] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 164.

10- الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عم استعجال الحصول على نتائج سريعة.[1]

ضمن هذا النموذج التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة، وحتى يمكن أن تتم عملية التمكين بنجاح يجب أن تمر بمجموعة من الخطوات ولتطبيق هذه الخطوات يجب مساعدة المديرين للعاملين لتطبيق عملية التمكين كما يجب أن يكون هناك تعاون متبادل بين المديرين والعاملين، فمن جانب العاملين يجب التعاون فيما بينهم وذلك في شكل فرق عمل، أما من جانب المديرين فيجب أن يساعد الرئيس المرؤوس في مده بالمعلومات الكافية لاتخاذ القرار وإمداده بالبرامج التدريبية الكافية، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير، وإن كل هذا التغيير لا يحدث بسرعة، ولكنه قد يأخذ بعض الوقت فلا يجب استعجال النتائج.

المطلب الثالث: مستويات ومعوقات التمكين

سنحاول في هذا المطلب التحري عن مختلف مستويات التمكين وفقا لرؤية بعض الباحثين، ثم التوصل إلى المعوقات التي تجعل التمكين يبقى في المستوى الأدنى.

أولا: مستويات التمكين

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المؤسسة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المؤسسة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستو عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا[2].

[1] هيثم محمد العطار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 25.

[2] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 136.

فقد بين (**Kendrick**) ستة مستويات للتمكين، حيث يضيف كل مستوى درجة أكبر من التمكين، وقاس ذلك بصنع القرار وهذه المستويات هي[1]:

1- المستوى الأول: في هذا المستوى الموظف لا يتخذ أي قرارات تتعلق بعمله.

2- المستوى الثاني: في هذا المستوى الموظف لا يتخذ أي قرارات تتعلق بعمله، ولكن يكون على علم بشكل روتيني حول القرارات الأخرى التي سوف تتخذ نيابة عنه.

3- المستوى الثالث: في هذا المستوى يطلب من الموظف بشكل روتيني تقديم المشورة (أي يستشار)، من قبل صانعي القرار الفعليين حول القرارات المتعلقة بعمله.

4- المستوى الرابع: في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أقلية من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية، وتتراوح نسبتها الإحصائية من 25% إلى 45% من القرارات الرئيسة.

5- المستوى الخامس: في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أغلبية كبيرة من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية، وتتراوح نسبتها الإحصائية من 55% إلى 90% من القرارات الرئيسة.

6- المستوى السادس: في هذا المستوى يقوم الموظف شخصيا بشكل روتيني اتخاذ غالبية القرارات الرئيسة.

وأيضا وصف (**Daft**) مستويات التمكين من خلال مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وكما يأتي[2]:

1- المستوى الأول: إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها وغناؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.

2- المستوى الثاني: طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في تقديم البسيط ثم الصعب.

3- المستوى الثالث: إتاحة فرصة للمشاركة في صنع القرارات، وبخاصة لأولئك العاملين الذين تزداد الثقة بهم.

---

[1] Kendrick. Michael J, **Discerning Actual levels Of Substantive Empowerment,** Planet Advocacy, Issue 7, March 2004, p: 2.

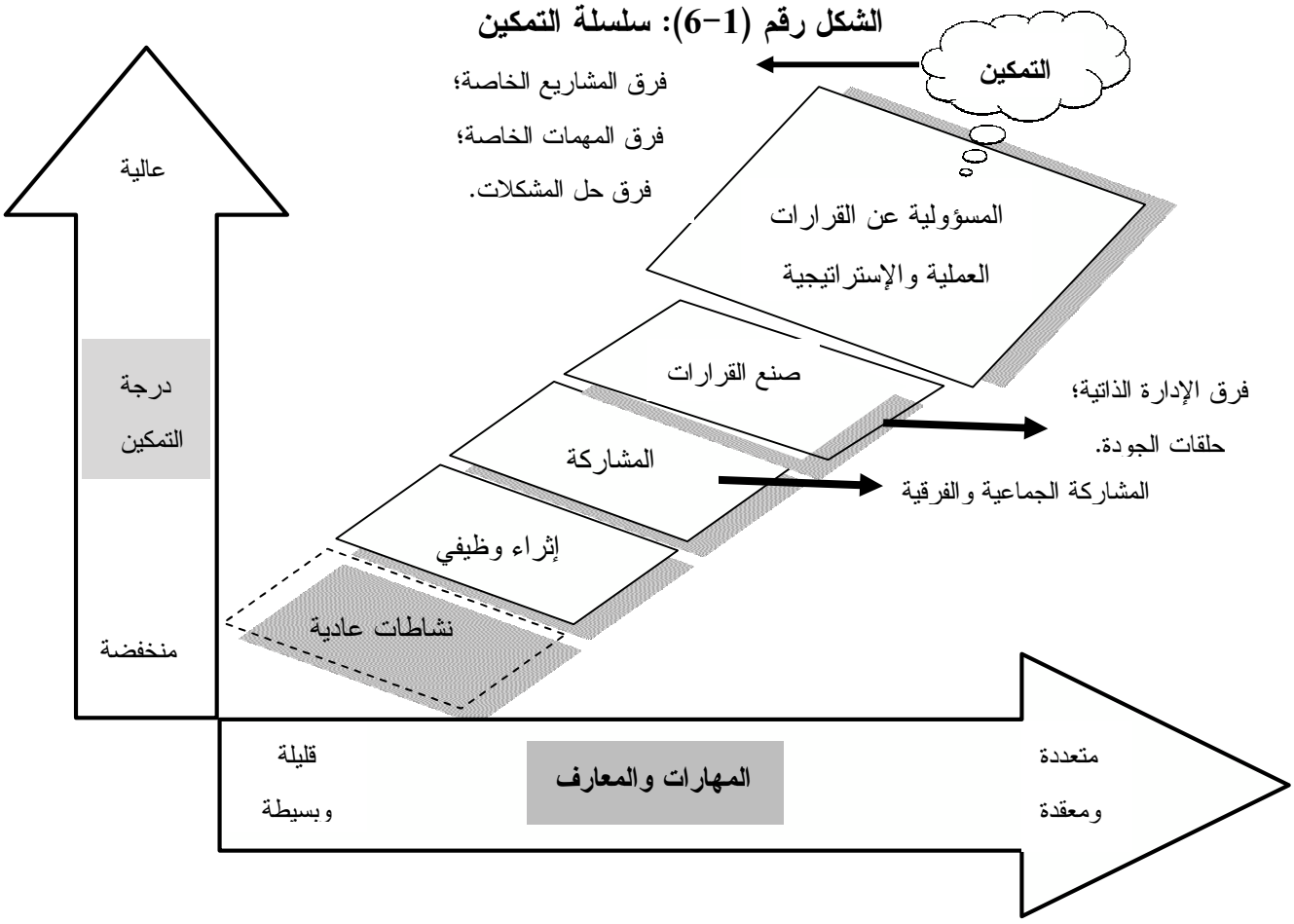
[2] Daft. Richard L, **Management**, 9th Ed, USA: SOUTH-WESTERN, Cengage Learning, 2010, p: 460 - 461.

4- المستوى الرابع: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المتقاطعة، وفرق الإدارة الذاتية وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وغيرها.

5- المستوى الخامس: تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة من قبل العاملين.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات في سلسلة التمكين.

الشكل رقم (1-6): سلسلة التمكين



Source: Daft. Richard L, **Management**, 9th Ed, USA: SOUTH-WESTERN, Cengage Learning, 2010, p: 460.

ووضح (**Cacioppe**) مستويات التمكين وما يقابل كل مستوى من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات كما يلي[1]:

1- الهيمنة المدير هو الذي يقرر ولا يسمح للموظفين بالتدخل.

2- يقدم الأفراد المدخلات ويبقى القرار بيد المدير (الأفراد والمجموعات غير ممكنين).

3- يقدم الأفراد المشورة والاقتراحات للإدارة (الأفراد والمجموعات شبه مستقلين).

4- يمنح الأفراد حرية التصرف في أعمال محددة وضمن حدود معينة (الأفراد شبه ممكنين).

5- الموظفين يتخذون القرار باستشارة المدير ولديهم حرية أوسع للتصرف واتخاذ القرار (الأفراد ممكنين).

6- يتم العمل بموجب الفرق الموجه ذاتيا التي تتخذ القرار بشكل نهائي (الفرق ممكنة).

وحددت دراسة (عادل البغدادي و رافد حميد الحدراوي) ثلاث مستويات للتمكين وهي[2]:

1- المستوى الأول/ الهيمنة: في هذا المستوى الأفراد العاملين ليس لهم أي دور يذكر وهم ينفذوا ما يطلب منهم، وإن زمام المبادرة واتخاذ القرارات هي بيد الإدارة.

2- المستوى الثاني/ الاستشارة: تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين بخصوص بعض القضايا المتعلقة بأعمالهم ويبدي العاملين آراءهم ومقترحاتهم ويبقى قبول هذه الآراء والمقترحات بيد الإدارة العليا.

3- المستوى الثالث/ المشاركة الواسعة: حيث يتم العمل بموجب فرق العمل الموجهة ذاتيا التي تعطي صلاحيات واسعة وتتحمل مسؤوليات اكبر إزاء الأعمال التي يمارسونها وفي هذا المستوى يكون دور الإدارة دور المرشد والموجه وليس الضابط والمراقب.

من خلال ما سبق نستنتج أن التمكين يتدرج بمستويات ومراحل متلاحقة من الأقل إلى الأكثر، ومن عدم المشاركة في السلطة واتخاذ القرارات إلى المشاركة الكاملة.

ثانيا: معوقات التمكين

إن للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون والاحترام والثقة مما يؤدي إلى حل المشاكل وتقليل

---

[1] Cacioppe. Ron, **Structured Empowerment: an awarard- Winning Program at the Burswood Resort Hotel**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, issue 5, 1998, p: 267.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 180.

الصراعات وتدني مستويات المقاومة وزيادة الرضا الوظيفي وهذا يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر الناتج عن ابتكارات الأفراد، وبالتالي ارتفاع قدرة المؤسسة التنافسية.[1]

وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلى أنه لا يخلو من المشكلات والمعوقات، فقد أوضح التطبيق العملي في عديد من المؤسسات عن رصد بعض المعوقات التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق عملية التمكين لضمان نجاحها.

ومن بين أهم المعوقات هي تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة، وكذلك تخوفهم من أن يظهر المرؤوسين كفاءة واقتدار في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.[2]

كما أن الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في أحد المؤسسات يمكن نقله ومحاكاته كما هو في المؤسسات الأخرى، فالنجاح الحقيقي لبرامج التمكين يكمن في مراعاة ظروف ومتطلبات وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق ذلك البرنامج والتي قد تختلف كلية عن ظروف المؤسسة التي قامت بتطبيق التمكين بنجاح.[3]

والاعتقاد الخاطئ من جانب الإدارة أن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، فالتمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة في برنامج التمكين.[4]

بالإضافة إلى تخوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفا من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لذا فإنهم يحاولون إعاقة التغيير إلى التمكين.[5]

ومن المعوقات الهامة التي تواجه عملية التمكين التخفيض التنظيمي الذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، هذه السياسة تولد الخوف في نفوس وقلوب العاملين وتذكرهم بأنهم منعدمي التأثير على حياتهم ووظائفهم، ومن المستحيل بالطبع تمكين العاملين في مؤسسة لا تلتزم بالاحتفاظ بهؤلاء

---

[1] فاطمة عبد الحميد الخاجه، **مرجع سبق ذكره**، ص :80.

[2] حسن بسيوني حسن أيوب، **مرجع سبق ذكره**، ص: 540.

[3] ريهام عصمت محمود ثابت، **إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي في مصر**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2010، ص: 89.

[4] نفس المرجع أعلاه، ص: 89.

[5] هيثم محمد العطار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 25.

العاملين، فالتخفيض التنظيمي الذي يحتاج إليه العاملون للإنتاج والإبداع لتحقيق مكانة متميزة في السوق.[1]

كما أن سيادة البيروقراطية في المؤسسات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل ووجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل المرؤوسين، ولا تسمح لأي مساحة للمبادأة والإبداع و تؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم.[2]

كذلك عدم وجود التدريب المناسب، فالتمكين عملية مستمرة ليس لها حد معين وعلى المؤسسة أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ فيجب أن يكون هناك مهارات متجددة وسلوكيات متجددة أيضا وذلك يتوفر مع وجود التدريب المستمر ليس للعامل فقط ولكن لكل الإدارة، لرفع وزيادة التنظيم ولكي يشعر العامل بأهمية ما هو مقدم عليه، ولرفع كفاءات ومهارات العاملين.

تلك هي بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق مفهوم تمكين العاملين، من ثم يجب الاحتياط لها لضمان الممارسة السليمة في تطبيق برامج التمكين.

إن أبعاد التمكين تدل على محتواه ومتضمناته، حيث أن نجاح التمكين وضمان نجاحه يتم بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين ومشاركتهم فيها لإتمام المهام وتحقيق الأهداف، وكذلك توافر الرغبة لدى الفرد في قبول الاستقلالية والحرية وتحمل المسؤوليات والمشاركة في القرارات، بالإضافة إلى تبني العمل الجماعي الحقيقي وتوفر المهارات والقدرات المعرفية من خلال تبني المؤسسات لأسلوب التدريب، ومن خلال نماذج التمكين التي تعرضنا لها نلاحظ أن إستراتيجية التمكين توفر مناخا تنظيميا إيجابيا لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة كافة، والتمكين عملية معقدة ومتشابكة من حيث عناصرها وأبعادها، وأهم إجراء تقوم به المؤسسة لتجاوز التحديات والمعوقات هو التركيز على المورد البشري من خلال العمل على التغيير في تكوينه الثقافي والسلوكي والمهاري بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين.

[1] ريهام عصمت محمود ثابت، **مرجع سبق ذكره**، ص: 90.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 90.

المبحث الثالث: المقومات الأساسية للتمكين

إن تمكين العاملين لا يبنى على فراغ، إنما يحتاج إلى أسس ومرتكزات أساسية يقوم عليها وذلك من أجل تجاوز المعوقات أنفة الذكر، وغياب أي أساس منها أو مرتكز يؤدي إلى زعزعة بناء التمكين وعدم اكتمال مفهومه، وجد أن هناك إجماعا أو تركيزا على دراسة ثلاثة عناصر وتتمثل هذه العناصر في: المعرفة والمهارة، والثقافة التنظيمية والقيادة حيث سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: المعرفة والمهارة المتعلقة بالتمكين

إن تمكين العاملين يتطلب توفير المهارات لديهم لصنع القرارات وحل المشاكل، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، من هنا فإن بناء المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد تعتبر أساسا هاما من أسس التمكين.

أولا: تعريف المعرفة

يمكن تعريف المعرفة ببساطة بأنها القدرة على تبرير معتقدات الشخص، فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن به يعطي مؤشر على امتلاكه للمعرفة.[1]

وتعرف كذلك على أنها الخلاصة الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والسياسات، والمزاوجة بين المهارات والأفكار والتبصر والحس والدوافع الكامنة في الفرد.[2]

المعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات، فالمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة في قمة الهرم، حيث تكون المعرفة عميقة، غنية وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات.[3]

فالمعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها.

وللمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وهي:[4]

---

[1] اسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2012، ص:22 .

[2] عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي**، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2013، ص: 31.

[3] اسمهان ماجد الطاهر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 22.

[4] عبد السلام مسعود محمود هندر، **مرجع سبق ذكره**، ص:41-42.

1- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة أن تبنى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان وإلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تنسحب على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى أن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودافعة، ولكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

5- الدقة والتجريد: أي التعبير عن الحقائق رياضيا.

ثانيا: أنواع المعرفة

أجمع معظم الباحثين في حقل المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (المعلنة):

1- المعرفة الضمنية: ترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات، وهي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها والتشارك فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية، فهي تحتوي على أبعاد معرفية هامة مثل، النماذج الذهنية والمعتقدات، والحدس وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في السياقات الجديدة.[1]

2- **المعرفة الصريحة:** هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز

[1] هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المؤسسات – مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة**، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، 2014، ص: 92-93.

والمعبر عنها كميا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونيا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية.[1]

ثالثا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة في ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف (باقتصاد المعرفة) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية.[2]

ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية: [3]

1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة.

2- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية والتكيف مع التغيرات.

4- المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة.

وبالتالي تعد المعرفة قوة وثورة في آن واحد فقوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وتعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعا: أهمية المعرفة والمهارة في تحقيق التمكين

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب.

فتطوير معارف ومهارات العاملين الفردية والجماعية من خلال الدورات التدريبية المستمرة تؤدي إلى زيادة مدركات العاملين للتمكين.[4]

---

[1] عبد الرحمان الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 37.

[2] عبد السلام مسعود محمود هندر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 41.

[3] عبد الرحمان الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31-32.

[4] سارة صبحي محمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص: 69.

فبناء المعرفة والمهارة لدى العاملين يتطلب إبتداءا تشخيص احتياجات العاملين، وتشخيص الفجوة التي يجب أن يقوم التدريب بردمها، من خلال إكسابهم ما يحتاجون من المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط، وصنع القرارات لحل المشاكل، والتحسين المستمر ...الخ، مما يولد لديهم الفخر بالإنجاز واحترام الذات، وزيادة الثقة بالنفس مما يساعد على تحفيزهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار.[1]

والتدريب لا يعد ضروري لتعليم المرؤوسين مهارات جديدة فقط، وإنما لتحسين ثقة المرؤوسين في أنفسهم، وخاصة أن إستراتيجية التمكين عادة ما ترتبط بممارسات إعادة الهيكلة في الأدوار والمسؤوليات مما يتطلب معه إعداد المرؤوسين للعمل لإزالة الفزع الذي قد ينتاب بعض العاملين خوفا عن وظائفهم.[2]

والمهارات التي تعد ضرورية لتمكين المرؤوسين هي القدرة على صنع القرار الجماعي، مهارات حل المشكلات في العمل، مهارات بناء فرق العمل، القدرة على التأثير في الآخرين.[3]

المطلب الثاني: ثقافة التمكين

التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المؤسسة وليس للأفراد، حيث توفر الفروض والمعايير التي توجه وترشد السلوك داخل المؤسسة.

أولا: مفهوم ثقافة المؤسسة

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.[4]

وقد تم تعريفها كذلك على أنها نمط من الافتراضات الأساسية اخترعت واكتشفت أو وضعت من قبل مجموعة معينة، كما يتم تعلمها من خلال التعامل مع مشاكلها من التكيف الخارجي والتكامل

---

[1] رعد عبد الله الطائي، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص: 252 –253.

[2] Lashley.c, **empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants**,Personel review , UK: Vol. 29, N°6, 2000, PP: 791-815.

[3] سارة صبحي محمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص: 70.

[4] محمد قاسم القربوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة**، عمان: دار وائل، ط5، 2009، ص: 172.

الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها وتعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير فيما يتعلق بتلك المشكلات.[1]

وعرفت كذلك بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد والفهم المشترك التي يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة.[2]

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والافتراضات التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى اكتسابها وإدراكها من طرف جميع أفراد المؤسسة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم وسلوكهم.

ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية

من التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية نستنتج أن عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية هي:

1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم ...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين....الخ.[3]

2- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام، ومنها أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية [4]، أي أنها أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل.

---

[1] Edgar, H Shein , **organizational culture** , American psychologist, USA: Vol. 45, N° 2, February 1990 , P: 111.

[2] William H, Mobley and Others, **organizational culture: measuring and developing it in your organization**, Harvard Business Review China, March 2005, p: 12.

[3] عبد السلام مسعود محمود هندر، **مرجع سبق ذكره**، ص:86.

[4] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص: 312.

3- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.[1]

4- التوقعات التنظيمية:

هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المؤسسة أو بالعكس ما تتوقعه المؤسسة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، فالكل يسعى لها، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا وبالمقابل تتوقع المؤسسة منه أن يعطي أفضل ما لديه.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير في السلوك التنظيمي وهي عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من العاملين والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.[2]

وتمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية للتصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.[3]

إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.[4]

---

[1] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 313.

[2] محمد قاسم القربوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 171.

[3] يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: المجلد (20)، العدد (02)، 2012، ص:32.

[4] Daft. Richard**, Op.Cit**, p:127.

ويمكن أن نستنتج من ذلك بأنه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تحدد نجاح المؤسسة إلى حد كبير، وتؤثر على تكوين سلوك العاملين المطلوب منهم داخل المؤسسة، وتساعد على تماسكهم والحفاظ على هويتهم وبقائهم.

رابعا: التحول من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التمكين

يتطلب التمكين في أيه مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني التمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين.[1]

ويعتبر من أهم متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، هو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والتحول إلى ثقافة تنظيمية تنسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من اجل تبني مفهوم التمكين.

وتغيير ثقافة المؤسسة الحالية يقع على عاتق مؤسس عملية التمكين فالمؤسس يشكل القيم والمبادئ التي يعلمها لأتباعه والتي تتكون منها الثقافة، والثقافة بدورها تخلق جيلا جديدا من المؤسسين وعلى المؤسس أن يتعرف بدقة على النواحي التي ينبغي تغييرها في الثقافة الحالية وأن يستبدلها بالمفاهيم والقيم الجديدة التي تساند تطبيق التمكين.[2]

وإن أهم تحول في الثقافة التنظيمية هو التحول من ثقافة الاستئثار والغموض والاحتكار، إلى ثقافة المشاركة والشفافية، حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات، وعرض المعلومات على العاملين بشفافية عالية دون أي غموض أو احتكار يعتبر من أهم تحولات الثقافة نحو المؤسسة الممكنة، بالإضافة إلى ذلك فإن بناء الثقافة الجماعية ونبذ الثقافة الفردية، وترسيخ ثقافة لدى المديرين والمشرفين تجعلهم يتقبلون ثقافة المشاركة والثقافة الجماعية في العمل، مما يقود بالنتيجة إلى التحول

---

[1] خالد سعيد أبو هتلة، **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 28.

[2] Edgar H shein, **organization culture and leadership** , San Francisco: jossey-bass publishers, 1985, p: 283.

إلى التمكين، كإستراتيجية إدارية معاصرة، يمكن الاعتماد عليها في الظروف العالمية المضطربة والمتحولة، من أجل ضمان البقاء والاستمرار.[1]

فثقافة التمكين إذن تقوم على مجموعة العناصر التالية:[2]

- الرضا والإجماع من قبل الفريق.
- الثقة المتبادلة في جميع الأحوال.
- النظر إلى التغيير كنوع من بناء المهارات.
- تشجيع الأفراد على تبني الأفكار الأساسية للتغيير ومحاولة تكييفها لواقع عملهم.

تغيير الثقافة داخل المؤسسة يعتبر كحجر الزاوية للتمكين لكي يتم تطبيقه واستمراره، ولكي يحقق النتائج المرجوة منه، فالثقافة التنظيمية البناءة والتي تتضمن قيم العمل الجماعي والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق تقوي من مدركات العاملين للتمكين.

المطلب الثالث: القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية ونشاط المؤسسة، وخلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء، ويلعب القادة دورا هاما في تشكيل مدركات المرؤوسين عن بيئة عملهم، حيث أن سهولة التعامل مع القائد وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في أهداف المؤسسة يعد من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح تطبيق برنامج التمكين.

أولا : مفهوم القيادة والقائد

القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر البعض إلى القيادة على أنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم، ولكنها في الواقع علم وفن في آن واحد.[3]

---

[1] عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2010، ص: 43.

[2] عالية عبد الحميد مرسي عارف، **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المؤسسات العامة المصرية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2004، ص: 70.

[3] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2010، ص: 137.

وهناك تعريفات متعدد للقيادة ومن أهم وأحدث التعريفات للقيادة على أنها:" عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل".[1]

وتعرف كذلك على أنها عملية تأثير وممارسة للسلطة والقوة تجعل المرؤوسين ينفذون إرادة وتوجيهات القائد بالطريقة التي يريدها.[2]

والقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم.

ثانيا: القيادة الممكنة

إن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.[3]

وأحد أهم التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برامج التمكين ستكون بالطبع دور القيادة في عملية التمكين، فالقادة بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج القادة أن يلعبوا الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، إذ يشكل القائد قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، ويهيئ البيئة الصحيحة ليشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين.[4]

فتمكين المرؤوسين لا يقلل من دور القادة في المؤسسات بل بالعكس تصبح تصرفات القادة أكثر أهمية من أجل خلق البيئة المناسبة للتمكين.

---

[1] محمود حسن الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، عمان: دار الحامد، ط1، 2012، ص:287.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 287.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص:105.

[4] خالد سعيد أبو هتلة، **مرجع سبق ذكره**، ص :28.

فالقيادة الفذة أمر حاسم للتحسين المستمر لعملية تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة، والقائد الجيد لديه القدرة على النفوذ إلى أفكار الأفراد العاملين وعقولهم إضافة إلى قدرته على تفويض وتمكين وإلهام أتباعه من خلال تدريبهم وتطويرهم.[1]

فتنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.[2]

والقائد يلعب دور هام في إمداد المرؤوسين بخبرات العمل المطلوبة للتعامل مع التمكين حيث أن مناخ العمل الذي يخلقه القادة والذي يسوده الثقة المتبادلة وروح التعاون بين المرؤوسين يساهم في شعور العاملين بارتفاع فعاليتهم الذاتية وشعورهم بتحقيق الذات.[3]

ولكي يكون القائد ممكنا فمن الضروري إلمامه أولا بالمهارات العلمية والتقنية اللازمة لأداء دوره الجديد، ولكي يستطيع القائد من تمكين غيره لابد أن يكون ممكنا في المقام الأول، فإذا لم يكتشف القائد نفسه من حيث دوافعه وقائمة أولوياته، فإن فهمه للآخرين ممن حوله سيكون محدودا.[4]

ومن سمات القائد الممكِن أنه لابد أن يكون على دراية تامة ووعي كامل بمجموعة من العوامل فيما يتعلق بعامليه ومؤسسته والعلاقات بينهما، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[5]

1- إدراك أن العاملين هم من يمثلون أهم عنصر لإنجاح المؤسسة، فالقائد الناجح هو الذي يخلق المناخ الملائم أو التعاون الملائم للعاملين لتشجيع إبداعاتهم.

2- أن يجعل المدير من نفسه مثالا يحتذى به، فالقيادة عن طريق الفعل أهم منها عن طريق الكلام.

3- الاهتمام والتركيز على عملية التعلم المستمر للعاملين.

4- إعطاء الفرصة للعاملين لتنفيذ أفكارهم والأساليب الجديدة في الإدارة، حيث يكونون أكثر التزاما عند تنفيذ أفكارهم الذاتية، بدلا من إعطائهم الأوامر بما يجب عمله، فحتى لو كانت أفكار القيادة تبدو ممتازة في ظاهرها، إلا أنها كثيرا ما تنتهي بالفشل نتيجة قلة الالتزام من قبل المنفذين.

---

[1] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45.

[2] محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 289-290.

[3] سارة صبحي محمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:71.

[4] عالية عبد الحميد مرسي عارف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76.

[5] نفس المرجع أعلاه، ص: 77-78.

5- احتياج العاملين إلى الشعور بالاهتمام والمساعدة فيما يقومون به من عمل فذلك من شانه أن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لمساعدة من يحاول مساعدتهم ويهتم بأمورهم.

6- استخدام نظام تقييم الأداء ليس كوسيلة للتهديد وإنما كوسيلة لإضفاء الوضوح على دور كل عامل، فالعامل لكي يعطي نتائج أفضل لابد وأن يشعر بالإنجاز، ومدى قيمة ما سيقوم به من عمل.

7- الاتصال الفعال يعد مؤشرا هاما للقائد الممكن الناجح، فالاتصال الجيد بين المعلومات والالتزام، فالفرد الذي لديه معلومات يشعر بالانتماء والقدرة على أداء عمله بشكل أفضل، والاتصال الجيد يتأثر من خلال الاستماع الجيد عما تم إنجازه، فهذا من شأنه أن يبعث برسالة واحدة للعاملين عن أهميتهم وأهمية ما يقومون به من عمل.

يلعب القادة دورا هاما في تشكيل مدركات المرؤوسين عن بيئة عملهم، حيث أن سهولة التعامل مع القائد وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في أهداف المؤسسة يعد من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح تطبيق برنامج التمكين، فقادة التمكين يساهمون في بناء ثقافة التمكين من خلال نشر مجموعة القيم التي تشكل تلك الثقافة إلى جانب أنهم يساهمون في ممارسات التمكين المتمثلة في انسياب المعلومات، توزيع السلطات، تطوير العاملين مما ينعكس على امتلاك العاملين لمجموعة المهارات اللازمة والتي بناء عليها يتحول المرؤوسين إلى مرؤوسين مدركين للتمكين.

يتطلب تطبيق التمكين تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من التمكين، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للتمكين، فالمعرفة والمهارة، والثقة بين القائد والمرؤوسين ونشر ثقافة التمكين هي من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الحديثة، فهي مجموعة من الأعمدة التي يجب تعميقها داخل المؤسسة، من خلال التغيير في النيات والمعتقدات والسلوكيات، وإن غياب أي عمود من هذه الأعمدة يمكن أن يؤدي إلى زعزعة بناء التمكين وعدم اكتمال مفهومه، وعليه فهذه المقومات تشكل كتلة متكاملة لضمان نجاح تطبيق برنامج التمكين .

خلاصة الفصل:

يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، ما من شانه يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية المورد البشري من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث جاءت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معاملات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية، ومن أهم أسباب الاهتمام بالتمكين أن هناك تغيير يحدث لدى المؤسسات من الإدارة والعاملين والتكنولوجيا مما يحتاج إلى إعادة التفكير في التمكين نظرا لحاجتها للتغيير.

نجاح تطبيق تمكين العاملين يعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة المؤسسات مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات، ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسؤوليات، وبناء فرق العمل، وتوفير الاستقلالية الذاتية وتدعيم عمليات التقييم الذاتي للعاملين، وتدريبهم لاكتساب المعرفة والمهارات، وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المؤسسة لهذه الظاهرة، حيث عند تطبيق هذا التمكين تواجه معوقات، لذا على الإدارة معرفة أسبابها والقيام بعلاجها بالاستراتيجيات المناسبة.

والتمكين من منظور نظمي يتكون من مدخلات العملية المتمثلة في المقومات الأساسية للتمكين وهي المعرفة والمهارة، القادة، والثقافة، التي يجب خلقها وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المؤسسة، أما عن مخرجات هذا النظام فتتمثل في أهمية التمكين، حيث يعمل التمكين على تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويزيد من شعورهم بالانتماء والرضا، وتشجيع الابتكار والإبداع، وهذا الأخير سنتطرق له في الفصل الثاني كمتغير ثاني للبحث.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للإبداع ومنطلقاته الأساسية

تمهيد:

ما يشهده العالم اليوم من تطور سريع وتغيرات متلاحقة خصوصا في ظل ثورة المعلومات والانفجار المعرفي جعل المؤسسات في واجهة أمام حتمية مواجهة صعوبات وتحديات ملامح عالم اليوم، الأمر الذي فرض عليها ضرورة إيجاد سبل إبداعية غير تقليدية وهذا من خلال البحث عن الأشخاص المبدعين وكذا توفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية فعالة.

خصوصا وأن جميع المؤسسات بأنواعها تواجه العديد من المشاكل التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي لهذا الغرض ومنه فحاجة المؤسسات إلى الإبداع بات أمر ضروري وإجباري إذا ما أرادت الحصول على التميز في الأداء والحفاظ على استمراريتها للبقاء والنمو في بيئة تنافسية، والإبداع يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة.

ومنه فالمؤسسات التي تسعى من اجل بقائها واستمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد والإبداع وهي السمات المميزة لأدائها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإبداع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع.

المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع.

المبحث الثالث: الإبداع بين المعوقات وإمكانية تنميته.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع بشكل عام, فقد أدت المنافسة بين المؤسسات بشكل خاص وعوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل عام إلى تنامي حاجة المؤسسات لتطوير خدمات وإبداع إجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريفه وخصائصه والمصطلحات المرادفة له.

أولا: تعريف الإبداع

تباينت المفاهيم المطروحة حول الإبداع، وللوصول إلى مفهوم واضح ودقيق، نجد من الضروري الوقوف على معاني كلمة الإبداع أولا في اللغة وكمصطلح.

1- الإبداع لغة:

يعتبر الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، ولم يرد ذكره شعرا أو نثرا إلا في مواقع محددة، ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام[1]. فالمعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل بدع، وبدع الشيء: أي أنشأه وبدأه على غير مثال سابق[2]، أي صياغة غير مسبوق لها.

[1] حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2008، ص: 49.

[2] أسماء طه نوري، **أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (68)، ص: 216.

والبدعة كل مُحْدَثة، وهي بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال في قوله صل الله عليه وسلم: ﴿**وَكُلُّ مُحْدَثَةٍ بِدْعَةٌ وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٌ وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّار**﴾ (مسلم، أبو داود، النسائي، ابن ماجه، أحمد، الدارمي)، إنما يريد ما خالف أصول الشريعة ولم يوافق السنة[1].

وفي القرآن الكريم قال الله تعالى ﴿ قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُبِينٌ ﴾ (سورة الأحقاف 9) أي ما كنت أول الرسل، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع قبل كل شيء كما قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (سورة البقرة 117)[2].

أما في اللغة الانجليزية يرتد أصل كلمة إبداع **Creativity** كما ورد في قاموس ويبستر **Webester** إلى المقطع اللاتيني **Keri** الذي يعني النمو وسبب النمو، والفعل الإنجليزي **Create**: يعني سبب المجيء أو الوجود أو إيجاده ليكون متحققا. والصفة مُبْدِع **Creative**: تركز على القدرة الإبداعية **Creative Ability**: أي من يتصف بهذا الوصف يكون مستحوذا على القدرات التي تجعله كفؤاً لإنتاج عملاً جديداً، كما أنه يكون مالكا للقوة والدافع والخيال[3].

2- الإبداع اصطلاحا:

ذكرت (**Amabile**) في دراستها أن الإبداع أمر حيوي للغاية لنجاح المؤسسات على المدى الطويل، لان عالم الأعمال نادرا ما يكون ثابت ووتيرة التغيير في تسارع، وأن الإبداع ببساطة هو توليد أفكار جديدة مناسبة في أي مجال من مجالات النشاط البشري، من العلوم، والتعليم، والعمل وفي الحياة اليومية، ويجب أن تكون مناسبة لحل مشكلة أو فرصة معروضة[4].

وعرفه (**Shumpeter**) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي إنتاج منتج

---

[1] هيثم محمد العطار، **مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 28.

[2] حسام عبد الله الأحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 49-50.

[3] نصري حنورة، **الإبداع منظور تكاملي**، مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، 1997، ص: 19.

[4] Teresa M. Amabile, **Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do**,USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997, p: 40.

جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح أو غزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة.[1]

وعرفه كذلك **(John M. Davis & Al)** بأنه القدرة الفردية والجماعية على توليد أفكار جديدة أو حل المشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص لديهم القدرة على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها[2].

وأكد ذلك كل من **(Siti Rohaida & Azlin)** على أنه القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد وقيم أو وسائل جديدة غير عادية، فريدة من نوعها، وجهة نظر متنوعة وأصلية[3].

وعرفه **(Ghorbani & Ahmadi)** هو الاستفادة من القدرات العقلية لخلق فكرة جديدة[4].

وعرفه **Rosenberg** في كتابه قاموس الإدارة والأعمال بأنه عبارة عن أفعال الإنسان التي تنتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة[5].

ويرى كل من **(Damanpour & Gopalakrishman)** أن الإبداع هو عبارة عن البرامج والسياسات والأنظمة والمعدات والخدمات، المنتج، والسلوك أو الفكرة التي يتم تكييفها حديثا في المؤسسة.[6]

---

[1] محمد فلاق ، قدور بن نافلة، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18–19 ماي، 2011، ص: 08.

[2] John M. Davis & Al, **Enabling Creativity in Learning Environments: Lessons From the CREANOVA Project,** Learning ladscapes, Vol. 6, No. 1, Autumn 2012, p: 180**.**

[3]Azlin Ayob& Siti Rohaida Mohamed Zainal, **The Role of Psychological Empowerment on Employees Creativity: the Development of Conceptual Framework,** 2nd International Conference on Economics,Malaysia: Business and Management, Vol. 22, 2011, p: 120.

[4]Mahmood Ghorbani & Shahnaz Ahmadi, **Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations,** Middle-East Journal of Scientific Research, Iran: Vol. 10, No 2, 2011, p: 214.

[5] Rosenberg, Jerry M**, dictionary of business and management**, new York: Herbert H, Lehman college of the city university of new York , 1978, p: 111.

[6]Hulya gundus, gonul kay, **linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry**, business management dynamics, Vol. 3, N°10, Apr 2014, p:5.

ومن جهة أخرى أشار كل من **(khorshid & Al)** إلى الإبداع بأنه عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، الأكثر ربحية وذلك بالمنتجات الجديدة التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من منتجات المنافس، وهي بفضل عدد أكبر من العملاء[1]. وأكد ذلك **(Daft)** الإبداع يشير إلى توليد الأفكار الجديدة التي يمكن أن تلبي الاحتياجات الفعلية للعملاء أو الاستجابة لفرص المؤسسة[2].

أما **(جمال خير الله)** فعرف الإبداع بأنه تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن[3]. وأكد ذلك **(محارب الصمادي)** عملية عقلية مركبة تحتاج إلى التفاعل بين قدرات الفرد واستعداداته وخصائصه المشتركة والبيئة التعليمية المناسبة بحيث تجعل الفرد أكثر حساسية تجاه المشكلات وتجعله أكثر إصرارا لإنتاج أفكار عديدة ومتنوعة وأصيلة لحل المشكلات بحيث تكون ذات فائدة وقيمة للمجتمع[4].

و**(سيد محمد جاد الرب)** فعرفه بأنه البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات.[5]

كما عرفته **(المؤسسة الأمريكية للتدريب والتطوير)** بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.[6]

وعرف كذلك من طرف **(سعيد أوكيل)** على أنه كل الأفكار التي تؤدي إلى التحسين في مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة ..... وهو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.[7]

أما **(هيجان)** فقد عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر

---

[1] Seyed Abdolmajid khorshid &Al, **Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review,** International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, No. 5, 2013, p: 1215.

[2] Daft. Richard L, **Op. cit**, p: 279.

[3] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة، ط1، 2009، ص: 9.

[4] محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات (CPS): تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص: 51.

[5] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: مطابع دار الهندسية، 2013، ص: 209.

[6] بلال خلق السكارنة، **الإبداع الإداري**، عمان: دار الميسرة، ط1، 2011، ص: 18.

[7] سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 110.

من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة[1].

من خلال التعاريف السابقة والمختلفة للإبداع فقد حدد **Rhodes** شعارا يجمع بين النواحي الأربعة التي تجسد مفهوم الإبداع وأسماها **4Ps** وهي **Creative Press** البيئة الإبداعية، **Creative Person** والشخص المبدع، **Creative Process** العملية الإبداعية، **Creative Product** الناتج الإبداعي وفيما يلي توضيح لكل من هذه النواحي الأربعة[2]:

- **المنحى الأول الشخصية:** يعرف الإبداع وفق هذا المنحى بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير.
- **المنحى الثاني الناتج الإبداعي:** ويعرف الإبداع وفق هذا المنحى بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات.
- **المنحى الثالث عملية:** ويعرف وفق هذا المنحى بأنه عملية تمتد عبر الزمن، وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقيق.
- **المنحى الرابع البيئة:** ويقصد بالبيئة الإبداعية المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تنمي الإبداع وتشجع عليه، أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة التفريق ما بين مفهوم الإبداع المشار إليه سابق وبين مفهوم السلوك الإبداعي، حيث أن السلوك الإبداعي هو ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه العامل الأول مرة في المؤسسة. وبذا يظهر أن السلوك الإبداعي يسبق العملية الإبداعية بحد ذاتها، والمتمثلة في تطوير شيء جديد، غير أنه يعمل على تمهيد وتعبيد الطريق للعملية الإبداعية[3].

---

[1] عبد الرحمان أحمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**،عمان: دار الحامد، بدون سنة، ص:24 – 25.

[2] حسن علي الزعبي، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد (1)، 2009، ص: 174– 175.

[3] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداركي في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 41.

ومما سبق نستنتج أن الإبداع هو الخروج عن المألوف أو كل جديد على الإطلاق أو تجديد القديم من أجل حل المشاكل والمواقف التي تواجه الأفراد والمؤسسات سواء أكان فكرة أو سلوكا أو منتج جديد أو أسلوب عمل جديد يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الإبداع، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أنها ركزت على العديد من المضامين والخصائص التي يرتكز عليها مفهوم الإبداع وهي:

حدد **(Drucker)** خمس خصائص للإبداع انطلاقا من قناعته بأن الإبداع ما هو إلا تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات وهذه الخصائص هي:[1]

- الإبداع حالة عادة ما تبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذا يحتاج لقدرات متميزة من الملاحظة والاستماع؛
- الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها وبأسهل نتائج ممكنة؛
- الإبداع الفعال يخضع للتقويم والتخريب فيبدأ الإبداع دائما صغير ثم يتطور مرحليا؛
- محصلة الإبداع الفعال الوصول للقيادة والصدارة والتميز، فلن يصل العمل الإبداعي في الأغلب إلى نتيجة إبداعية إذا لم يكن يطمح هذا الجهد منذ البداية إلى موقع القيادة والتميز.

ويرى كل من **(كينج واندرسون)** بأن الإبداع لابد أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص[2]:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة، المؤسسة ككل) حتى ولو لم يكن جديد بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه؛
- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا وليس عارضا؛
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة؛
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

---

[1] مشعل بن مبارك عايض الحارثي، **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2012، ص: 30-31.

[2] نيجل كينج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمؤسسات**، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ، 2004، ص: 23.

وبالتالي فالإبداع لابد فيه من الجديد أما التقليد فلا يسمى إبداعا، ولا يكفي التفكير بأمر جديد فهذا يسمى التفكير الإبداعي وعند تنفيذه يسمى إبداعا.

نجد أن هذه الخصائص تناولت طبيعة الإبداع في حد ذاته، وبعضها نوقشت من حيث مراحل عملية الإبداع، وأخرى من حيث مدى ملائمة الإبداع لواقع وحاجات المؤسسة والمجتمع الذي تعمل به هذه المؤسسة، وهي تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه.

ثانيا: العلاقة بين الإبداع والمفاهيم الأخرى

كثيرا ما نستخدم مصطلحات أخرى تفهم على أنها الإبداع، غير أنها تختلف عنه لكنها لا تتنافى معه، لكن يجب توضيحها لرفع الغموض واللبس وتتمثل في:

1- علاقة الإبداع بالابتكار:

تباينت وجهات النظر لدى الباحثين حول علاقة الإبداع **Creativity** بالابتكار **Innovation**، فمنهم من ميز بين مفهوم الإبداع والابتكار ومنهم من اعتبرها مفاهيم مترادفة.

حيث ذكر **(القريوتي)** أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف، حيث اعتبر أنهما يشيران إلى الشيء ذاته، ويؤيد هذا كذلك **(طارق السويدان وأكرم العدلوني)** أن الابتكار له نفس معنى الإبداع ".[1]

ومنهم من يرى أن هناك علاقة تربط بين المفهومين، حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار الجانب التطبيقي، يرى **(Cumming)** بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.[2]

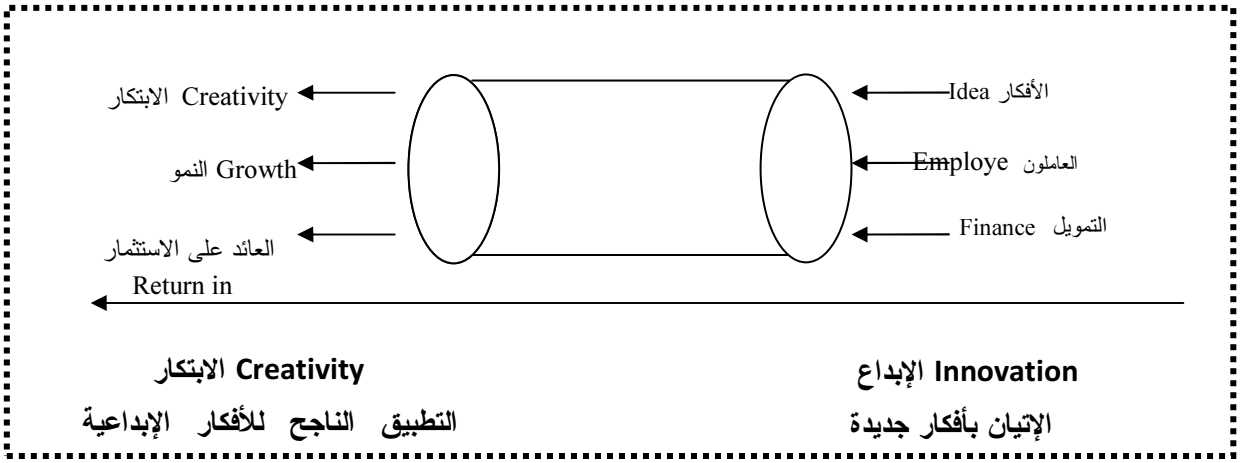
وأشار **(Cook)** إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبنية في الشكل رقم **(2-1)**، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، والعاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكر العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 18.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال**، عمان: دار الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص: 37.

الشكل رقم (2-1): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال**، عمان: دار الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص: 36.

من خلال العرض السابق يمكننا القول بأن الإبداع يتعلق بتوليد الأفكار وتأليفها، بينما الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس ويعتبران كمرحلتين متعاقبتين.

2- علاقة الإبداع بالبحث والتطوير

البحث والتطوير هو عبارة عن كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.[1]

الإبداع يعتبر ثمرة البحث والتطوير، وهذا الأخير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع، أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعا، لذلك فالدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع.[2]

[1] سعيد أوكيل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 113.

[2] لزهر العابد، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة -2-، 2012-2013، ص: 133.

3- الإبداع والموهبة

الموهبة هي قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.[1]

هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة وليست مكونا من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيسي للإبداع بيئي، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لابد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع.[2]

4- الإبداع والذكاء

الذكاء هو سرعة الفهم وحدته[3]، هناك اختلاف بين مفهومي الذكاء والإبداع، فالذكاء مقدرات عقلية متعددة يتفاوت العاملون فيها بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكا يتصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة، حيث أجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطا أن يكون العامل الذي يتمتع بالذكاء مبدعا، أو العامل المبدع متمتعا بالذكاء.[4]

بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباطيه بين الإبداع والابتكار، كما يتضح أن هناك اختلافا بين مصطلحي الابتداع والموهبة والذكاء وعلاقة البحث والتطوير بالإبداع الذي يعتبر من أهدافه.

المطلب الثاني: مكونات، مستويات ومجالات الإبداع

للإبداع مكونات، مستويات ومجالات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن مدى قدرة المبدع ومدى نضجه، ومدى مساهمته في الإبداع من خلال مجالات هذا الأخير.

أولا: مكونات الإبداع

حددت **(Amabile)** ثلاثة مكونات للإبداع وهي[5]:

1- **الخبرة:** وتتألف من مجموعة مصادر وهي المعرفة التامة بمجال العمل، أو المهارة المتراكمة والتي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه في عمله؛

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 18.

[2] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 42.

[3] فؤاد أبو حطب، **القدرات العقلية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، ص: 236.

[4] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 43.

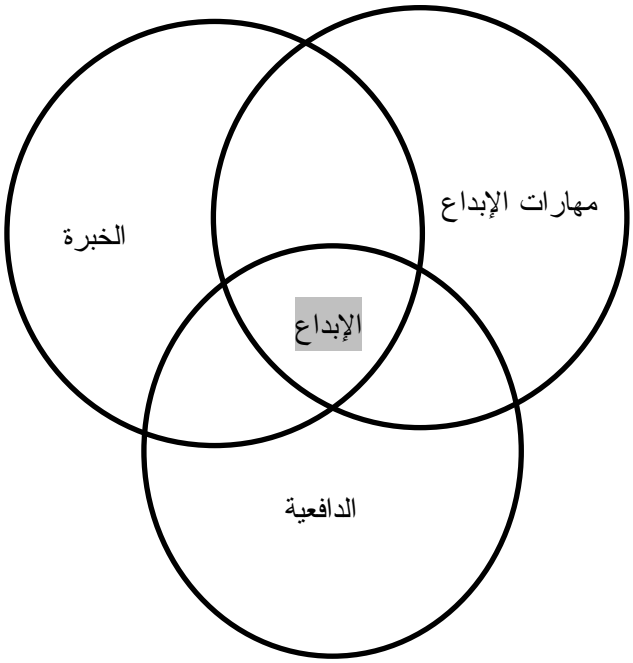
[5] Teresa M. Amabile, **Op. cit**, p: 42-43.

2- **المهارات المرتبطة بالإبداع:** وتضم ما يمكن أن يفعله الفرد بالمصادر المتوافرة في مجال الإبداع وهي الأسلوب المعرفي الملائم، وأسلوب العمل الملائم، والمعرفة الظاهرة والضمنية المساعدة على توفير الأفكار؛

3- الدافعية للعمل: يعتبر هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية، لأنه بدون أن يكون لدى الفرد رغبة وحبا للإبداع فإنه لن يبدع حتى لو توفرت لديه القدرة على الإبداع. فكثير من الناس قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكنها غير مفعلة، لعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الكامنة، إذا لابد من توفر الرغبة جنبا إلى جنب مع القدرة على الإبداع وكذلك توفر الفرصة.

والشكل التالي يوضح هذه المكونات.

الشكل رقم (2- 2): مكونات الإبداع



Source: Teresa M. Amabile, **Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do**,USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997, p: 43.

ثانيا: مستويات الإبداع

إن للإبداع مستويات مختلفة لذا فإنه من الضروري التمييز بين هذه المستويات، لأن الإبداع مثله مثل أي شيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات، وهناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع في المؤسسات نوردها كما يلي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا[1]، ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع والتي تميزه عن غيره: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء، والحنكة، الشخصية المقدامة، وتحمل المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخطار معهم، المرونة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.[2]

وتتمثل خصائص الجماعة المبدعة فيما يلي:[3]

- أن سلوك الجماعة يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص العاملين فيها، لذا فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للعاملين قبل تشكل الجماعة؛
- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة أقل تماسكا؛
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع المقدرات والمعرفة والمهارات.

لا يكفي تطوير وتشجيع الإبداع الفردي، بل ينبغي أن يشمل الجماعات، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة، علما أن الإبداع الجماعي أكبر من الإبداع الفردي.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المؤسسة ككل، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة.

---

[1] أسامة خيري، **إدارة الإبداع والابتكارات**، عمان: دار الراية للنشر، ط 1، 2012، ص: 55.

[2] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 126.

[3] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55-56.

والمؤسسات المبدعة تتصف بما يلي:[1]

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الحزم واللين، من حيث توجهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

وحسب **(Cengiz et al)** فإن الميزات المطلوبة لتكوين مؤسسة مبدعة هي الآتية[2]:

- المؤسسات المبدعة تمتلك أناسا مفكرين، قنواتها الاتصالية تتميز بالانفتاح، بإمكانها تفعيل أنظمة اقتراحاتها وأفكارها بدون جلب مسؤولية جديدة، تشجع خلق علاقات مع الموارد الخارجية؛
- هذا النوع من المؤسسات توظف أفرادا ذوي شخصيات مختلفة، وهم يفرقون بين أولئك الذين لا يملكون الخبرة في حل المشاكل، تعطى الحرية للموظفين لاستعمال طرق غير معتادة؛
- المؤسسات المبدعة تمتلك نظرة موضوعية: فهي تقيم الأفكار حسب القيم و ليس المناصب؛
- هذا النوع من المؤسسات يستثمر في الأبحاث الأساسية وتخلق خطط عمل مرنة وطويلة الأمد، فهي لا تحكم على الأفكار الجديدة بدون بحث وتمحيص؛
- هذه المؤسسات تمتلك إدارة ذاتية: فهي توفر المال والوقت لمسح أو تصحيح الأخطاء وترحب وتتقبل المخاطر؛

[1] هانم الشبيني، **الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه**، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة: المجلد (18)، العدد (75)، 1997، ص: 91.

[2] Adnan Celik & Al, **The Effects OF Employee Empowerment Applications On OrgAnizational Creativity And Innovatineness In Enterpriseses: The Case OF Oiz**, European Scientific Journal, Vol.10, No.10, April 2014, p: 102.

- المؤسسات المبدعة هي ذاتية ومستقلة: فهي تنطوي على أهداف أصيلة وأخرى مختلفة بداخلها.

وفي الأخير، حتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من إبداع فردي وجماعي.

في حين قسم **تايلر** الإبداع إلى خمسة مستويات هي:

1- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.[1]

2- الإبداع الفني: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.[2]

3- الإبداع الاحترافي: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا.[3]

4- الإبداع التجديدي: يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة .....الخ.[4]

5- الإبداع الانبثاقي: وهو تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا، ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيدا، إذ يتمثل في القدرة على تطوير المبادئ الأكثر تجريدا، وقد أكد أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيرا في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع.[5]

---

[1] عاكف لطفي الخصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص : 54.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 54.

[3] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 130.

[4] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مرجع سبق ذكره**، ص:42.

[5] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2009، ص: 23-24.

الإبداع سمة عامة فردية وجماعية وتسود حياة الفرد في كافة جوانبها، وله مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة وفي مجال عمله مهما كان بسيطا.

ثالثا: مجالات الإبداع

أشار **okeefe Ettile** إلى أن عملية الإبداع في المؤسسة يمكن أن تظهر من خلال خمسة مجالات هي:

1- حل المشاكل واتخاذ القرارات: لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة المؤسسات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لابد أولا من الاعتراف بوجود المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعا وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها، وهنا لابد من تشجيع التبادل والانسياب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري، كما أن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهمات الإدارية لأنها عملية تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، وهنا تظهر أهمية عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يمتلكوه من خبرة ومعرفة تمكنهم من اختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلية[1].

2- القابلية على التغيير: التغيير هو إجراء أو تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحول من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والنتاجات الإبداعية للوصول إلى هدف معين [2]، ومن أجل إحداث هذا التغيير لابد من خلق رؤية عامة في المؤسسة ككل والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية فضلا عن تشجيع الجهود الرامية للتغيير.

3- روح المجازفة: يتسم الأشخاص المبدعون بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الإداري وبالذات في المؤسسات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة ضمن فريق العمل أمرا حيويا يجعل لزاما على الإدارة أن تبتكر قواعد وأسس يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بالإضافة إلى ضرورة تنمية روح التعاطف

---

[1] أسيل علي مزهر، **اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة القادسية، ص: 121.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 186.

والتعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وأن أعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على طبيعة المهام الموكلة إليهم.[1]

4- سعة الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه منفعة للمؤسسة، ويجب أن يكون نظام الاتصالات قادرا على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمؤسسات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كم المعلومات الذي تعتمد عليه.[2]

5- تشجيع الإبداع: يجب على إدارة المؤسسة انتهاج سياسة تشجع وتحفز الإبداع وتعمل على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير المناخ الملائم لهم وعلى كافة المستويات.

لا يقتصر الإبداع على مجالات الاختراعات والاكتشافات العلمية ولكنه يوجد في حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تجابه الأفراد والمؤسسات، وكذا قابلية التغيير من طرف الأفراد وفي كمية المعلومات والاتصالات التي تساعد على تنمية الإبداع وتشجعيه.

[1] أسيل علي مزهر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 122.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 122، بتصرف.

المطلب الثالث: أنواع وأهمية الإبداع

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها.[1] إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

أولا: أنواع الإبداع

للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين، ومن بينهم **(أيمان حاوي)** التي صنفت الإبداع حسب **الاستعمال** إلى نوعين هما[2]:

1- **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.

2- **إبداع العملية:** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة في العملية الإنتاجية وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء.

وصنف وفقا **لمجاله** إلى صنفين هما[3]:

1- **إبداع إداري:** وهو التغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

2- **إبداع تكنولوجي:** تشمل طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات.

وصنف وفقا **لمصادره** إلى[4]:

1- **إبداع داخلي:** إبداعات تعتمدها المؤسسة ومصدرها المؤسسة ذاتها.

2- **إبداع خارجي:** نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.

---

[1] أوسرير منور، كواش هبة، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، يومي 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2011، ص: 8.

[2] أيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة**، مجلة بصرة، المجلد (4)، العدد (8)، 2011، ص: 54.

[3] نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي: دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (96)، 2009، ص: 10.

[4] غنيم عواد الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28.

وهناك من قسم أنواع الإبداع حسب درجته إلى[1]:

1- **الإبداع الجذري:** أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية، وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يتضمن الإبداع الإداري والفني معا.

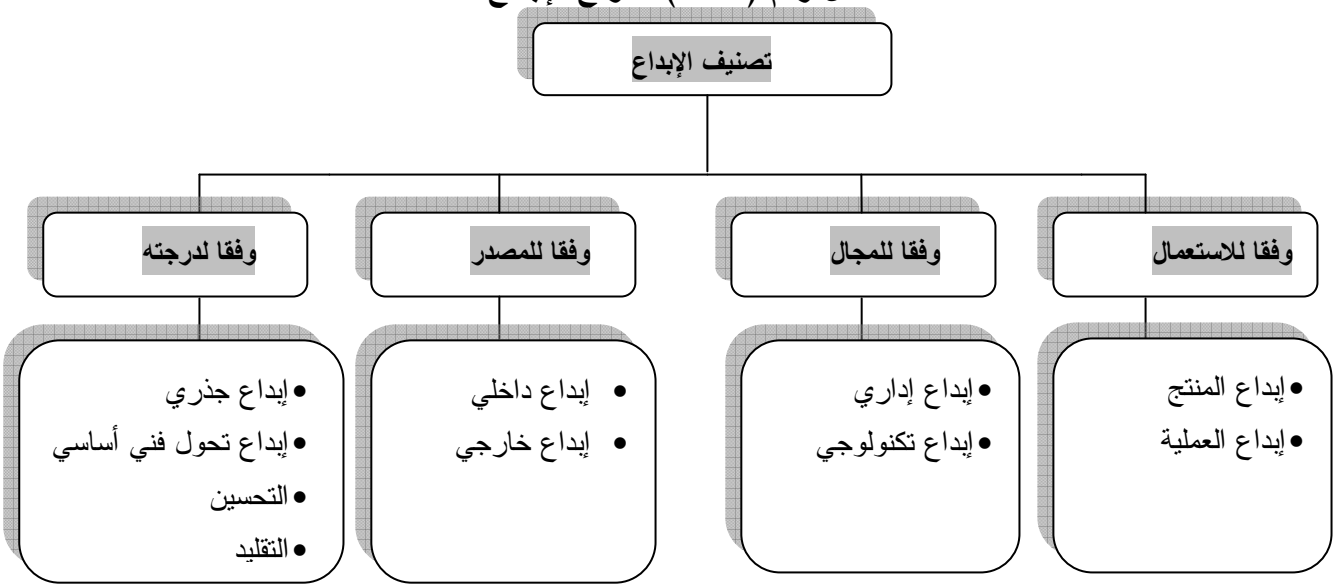
2- **إبداع تحول فني أساسي:** وهو ذاته الإبداع الفني الذي يقسم إلى إبداع منتج وإبداع العمليات.

3- **التحسين:** ويكون إبداعا محدودا يتمثل في في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة.

4- **التقليد:** ويمثل سياسة المؤسسة للتقليل من المخاطرة.

والشكل التالي يوضح مختلف الأنواع التي تطرقنا لها.

الشكل رقم (2- 3): أنواع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أهمية الإبداع

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، والتغيير في القيم والمبادئ قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة لذلك يجب على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.[2]

[1] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 64.

[2] مشعل بن مبارك عايض الحارثي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 38.

ويعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.[1]

كما أنه يسام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

وقيمة الإبداع في المؤسسات تكمن كذلك في ما يوفره من فرص إيجاد أبدال الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تفيد فيها المؤسسة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة [2].

وإن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين، والإبداع نمط حياة وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف.

وبصفة عامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:[3]

1- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.

2- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتاجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

3- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

4- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.

5- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة إبداعية.

والمؤسسات التي لا تضع الإبداع هدفا إستراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار، ومن ثم فإن أي موظف على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعد الإبداع جزءا من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على الإسهام في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومؤسسته التي ينتمي إليها.[4]

---

[1] برافين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص: 139.

[2] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 48.

[3] أسامة خيري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45-46.

[4] سامر عبد المجيد البشابشة، **أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، المجلد (15)، العدد (2)، ماي 2008، ص: 217.

فالإبداع متطلب إجباري لكل مؤسسة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، وقد تفهمت بعض المؤسسات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.[1]

إن اعتماد الإبداع من قبل المؤسسات يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاط المؤسسة وحياتها واستمراريتها، لاسيما في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد على العنصر البشري والذي يعد هو جوهر العملية الإبداعية .

[1] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل للنشر، ط 1، 1999، ص: 301.

المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع

تتطلب عملية الإبداع تهيئة البيئة الملائمة، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات النظام، وبناء نظم حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة لتنشيط التفكير الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين، للتوصل إلى ناتج إبداعي من خلال عملية الإبداع، وتعد عملية الإبداع من التحديات التي تواجه المؤسسات مما دفعها للبحث عن نماذج متقدمة ومتطورة لإدارة عملية الإبداع، من هنا لابد من معرفة مكونات الإبداع ، وعناصره، ومختلف نماذجه والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: المزيج الإبداعي

هناك أربع نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي: البيئة الإبداعية، الشخص المبدع، العملية الإبداعية والإنتاج الإبداعي وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل.

أولا: البيئة الإبداعية

البيئة الإبداعية أو المناخ الإبداعي في معناه الواسع يعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية، والثقافية والتربوية التي تحفز الإبداع[1].

ومفهوم الإبداع بناءا على البيئة الإبداعية يهتم بدراسة تأثير البيئة التي تحيط بعملية الإبداع من بدايتها حتى الحصول على الإنتاج الإبداعي[2].

وللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ونموه ورعايته.....وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية أما الأولى فتتمثل في جملة من المعوقات والعقبات الناشئة من تعامل الإنسان بكل طبائعه وقدراته مع مواقف ومشاكل الحياة، ومنها[3]:

- التفكير المرتبط بالمألوف والعادة؛
- الاعتذار بعدم توفر الوقت؛
- رفض الأفكار الجديدة؛
- الافتقار للتحدي والحماس الوافر؛
- عدم استخدام الخيال وتقبل الغموض؛
- النظرة السلبية نحو التفكير الإبداعي.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 98.

[2] حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2008، ص: 54.

[3] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 234.

أما البيئة الخارجية فتتمثل في بيئة المؤسسة التي يعيش فيها، ومنها البيئة الاجتماعية، وبيئة العمل الوظيفي، وبيئة المدرسة والجامعة... فضلا عن البيئة الاقتصادية والسياسية العامة[1].

ومنهم من قسمها إلى قسمين هما: ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات بالاحتكاك الثقافي والتفاعل بين الثقافات المختلفة، وتعريض الفرد إلى العديد من المؤثرات العلمية والثقافية، والتشجيع على نقد الأفكار وتطويرها، وظروف خاصة ترتبط بالثقافة التنظيمية السائدة، التي قد تساعد العاملين على تنمية الإبداع أو قد تكون مثبطة للإبداع والمبدعين[2].

وقد تكون البيئة مشجعة للإبداع بما تتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة أو قد تكون معيقة للإبداع، وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات.

فالبيئة الميسرة للإبداع لابد أن تتوفر فيها جملة أمور من بينها[3]:

- توفر الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد.
- مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة.
- بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي.
- خلق جو من الثقة المتبادلة والتعامل المثمر.
- تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

والجدول التالي يوضح مختلف الخصائص البيئية المحفزة للإبداع.

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 234.

[2] حسام عبد الله الأحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 54.

[3] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 234

الجدول رقم (2- 1): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي الى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع.
الهيكل التنظيمي	الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطا فاصلة وواضحة بين الأدوار.

المصدر: نيجل كينج ونيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمؤسسات**، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ، 2004، ص: 91.

قدرات الإبداع موجودة في كل إنسان، ولكن الأمر يتعلق بتوفير البيئة المساندة والمناخ المناسب لجهود الفرد الإبداعية ومدى دعم هذه البيئة للإبداع.

ثانيا: الشخص المبدع

الشخص المبدع هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية والرغبة في التميز والتفوق على الآخرين في المشكلات وتجاوز الأوقات والمواقف الصعبة التي قد يتعرض لها الشخص في الوظيفة أو في المؤسسة أو على مستوى الحياة الخاصة[1].

والشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل وبيئة المؤسسة، ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمؤسسته ولمجتمعه، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة، أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة[2].

[1] صالح بن محمد بن علي الكليبي، **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن: جامعة سانت كلمنتس، 2011، ص: 66.

[2] مشعل بن مبارك عايض الحارثي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 41.

ويمكن إجمال أهم خصائص الأشخاص المبدعين فيما يلي[1]:

1- الخصائص المعرفية: وتتمثل في الطلاقة اللغوية والبلاغة، الخيال الخصب، المرونة والمهارة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية في إصدار الأحكام، التفكير المنطقي، تنظيم الأمور المضطربة واستيعاب المواقف المشوشة، المهارة في استعمال لغة الجسد، انتقاء المشكلات ومتابعة إيجاد حلول لها.

2- خصائص الشخصية والدافعية: وتتمثل في حب الاستطلاع، الانفتاح على الخبرة، المثابرة على العمل، قدرة التلاعب بالأفكار، الخصوصية والتأمل الذهني، التأثر بالآخرين وبما لديهم من مشكلات، إقامة علاقات نشطة مع أفراد لديهم خصائص شخصية مماثلة لخصائصهم، والابتعاد عن إقامة علاقات مع الآخرين، الصراحة في التعبير عن عواطفهم وانفعالاتهم، ممارسة نقد الذات من الداخل، وشيء من المعاناة والصراع النفسي.

3- خصائص النمو والتطور: مناخ اسري ثري بالخبرات المثيرة والمتنوعة، تطبيق الحكمة القائلة: (وخير جليس في الزمان كتاب)، تنوع الميول والهوايات، حب الدراسة والاقتداء بنماذج مميزة فيها من المعلمين خاصة، صداقات قليلة مع أشخاص مميزين، شيء من المعاناة بين مسايرة المجتمع والانعزال عنه، والسعي نحو الشهرة في سن مبكر لا سيما عن طريق النشر والكتابة.

وقسم **(دافيد كامبل)** خصائص الأشخاص المبدعين إلى ثلاث فئات هي[2]:

1- الخصائص الأساسية: وتمثل الخصائص المهمة والحاسمة فيما يتعلق بتوليد الأفكار الإبداعية.

2- الخصائص التمكينية: وهي تلك الخصائص الضرورية التي تساعد على جعل الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق طالما أنها قد ظهرت إلى الوجود.

3- الخصائص المساندة: وهي الخصائص التي يبدو أنه ليس لها تأثير سواء أكان ذلك بالنسبة لتوليد الأفكار الإبداعية أو استمراريتها وقابليتها للتطبيق، لكنها رغم ذلك غالبا ما تؤثر على سلوك المبدع.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص التي تميز الفرد المبدع يختلف توفرها من شخص لآخر وذلك وفقا للبيئة التي نشأ بها، ودرجة استعداده الشخصي، بالإضافة إلى المواقف التي يتعرض لها، وفرق العمل والعاملين في المؤسسة.

---

[1] قاسم حسين صالح، **الإبداع وتذوق الجمال**، عمان: دار دجلة، 2010، ص: 24-25.

[2] عبد الرحمان أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 148 .

ثالثا: العملية الإبداعية

تعرف العملية الإبداعية بأنها مظهر نفسي داخل النشاط الإبداعي، يشمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءا من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاءا بتحقيق النتائج الإبداعية حيث تتدرج في إطار هذه العملية نشاطات: التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلا عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها[1].

وتتركز العملية الإبداعية على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها، وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج[2]

وهناك خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي مؤسسة هي[3]:

1- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المؤسسة التي يجب أن تديرها الإدارة.

2- يجب الاعتقاد بأن العمل الإبداعي لا يقتصر على فرد دون آخر وإنما للجميع القدرة على العمل الإبداعي.

3- جعل العمل الإبداعي عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على العمل الإبداعي وتدريبهم عليه.

4- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للعمل.

5- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة العمل الإبداعي في المؤسسة واعتبار العمل الإبداعي أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للعمل الإبداعي.

تعبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، فهي تشمل مرحلة التطبيق أو التنفيذ التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت البيئة التي تشجع الإبداع وتنميته.

---

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55.

[2] بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2010، ص: 185.

[3] محمد جاسم العبيدي، عريبي الشيباني، آلاء محمد جاسم، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، عمان: دار ديبونو، ط1، 2010، ص: 58.

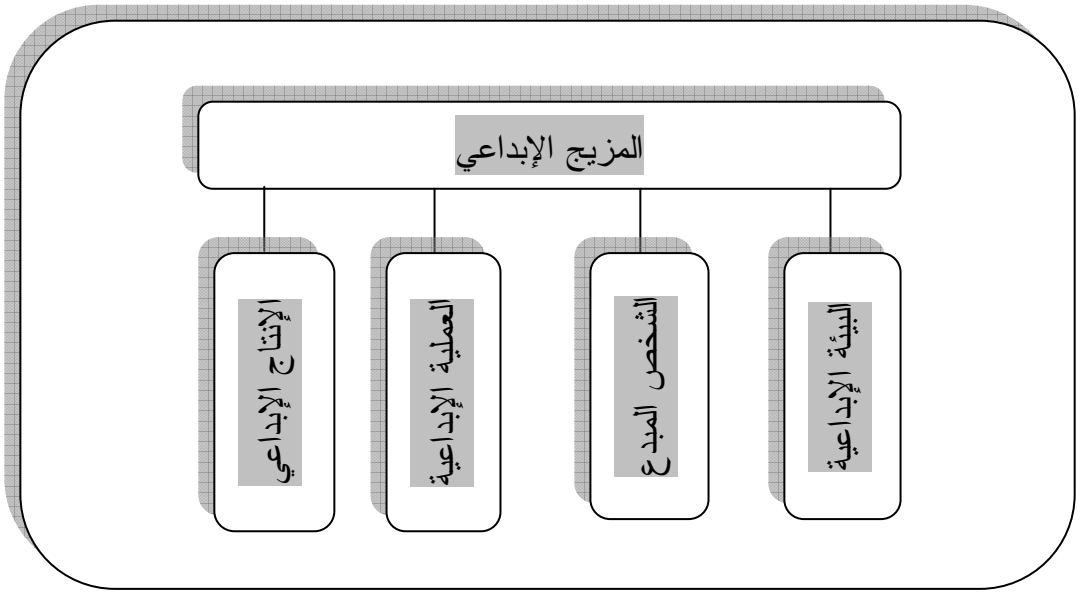
رابعا: الإنتاج الإبداعي

الإنتاج قد يكون ماديا محسوسا كما في عالم الصناعات والاختراعات أو في عالم الفن والأدب إلى غير ذلك، وقد يكون شيئا غير مادي كابتكار أساليب وطرق جديدة في أي علم من العلوم، أو تنمية مهارات، أو استحداث خدمات مميزة أو توليد أفكار جديدة نافعة حيال المشاكل المختلفة[1].

وقد اتفق كثير من العلماء والباحثين أنه عندما يطلق الحكم على إنتاج ما بأنه إبداعي، فلابد وأن يتسم بخصائص خاصة مميزة عن بقية أشكال ومستويات الإنتاج الأخرى، وهذه السمات حددت في أهمية تميز الإنتاج الإبداعي بالواقعية وعدم التقليد، وروح الاستمرارية في الزمن بشكل مقبول، وأن يحظى بالرضا الاجتماعي وقوامه الأصالة[2]. فالإنتاج الإبداعي هو نهاية العملية الإبداعية.

والشكل التالي يوضح المزيج الإبداعي.

الشكل رقم (2- 4): المزيج الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالبة.

الإنتاج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفر البيئة الملائمة وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة ومهاراتهم، وكذا عدم الاهتمام بتعليم كيفيات إنجاز العملية الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 234-235.

[2] محمد جاسم العبيدي واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 59.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع

على الرغم من تعدد النماذج المستخدمة في دراسة الإبداع التنظيمي فإنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من النماذج هما[1]:

* **النماذج التكوينية:** وتضم النماذج التي تدرس خصائص وسمات الشخصية والقدرات الضرورية لأداء الأعمال الإبداعية.

* **النماذج المتسلسلة أو المتعاقبة:** وتضم النماذج التي تركز على العملية الإبداعية (مراحلها).

أولا: النماذج التكوينية

وهي تهتم بالقدرات الشخصية اللازمة للإبداع، وتفترض أن هناك ثلاث مكونات أساسية للإبداع الفردي هي: الخبرة، مهارة التفكير الإبداعي، و الدافعية.

ومن أبرز النماذج التكوينية لدراسة الإبداع:

1- نموذج باول وماري **(Paul, Mary)** للإبداع الجماعي.

2 – نموذج وودمان وآخرون**(Woodman & Others)**

3- نموذج أمبيل **(Amabile)** للإبداع التنظيمي.

1- نموذج باول وماري (Paul and Mary) للإبداع الجماعي:

وفقا لهذا النموذج، يوجد عدد كبير ومتنوع من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في عملية الإبداع، وهذه المتغيرات يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات هي[2]:

- **المتغيرات المتعلقة بأفراد الجماعة:** وتضم السمات والقدرات الشخصية لأفراد الجماعة، والمرونة الفكرية، والدافعية الذاتية، وهذه المتغيرات تعكس مدى قدرة ودافعية الجماعة لأداء المهام والأعمال.
- **المتغيرات المتعلقة بهيكل الجماعة:** وهي تؤثر في عملية الاتصالات وتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة، وتضم عمر الجماعة ومدى تماسكها، ودرجة التنوع، ونمط القيادة والاتصالات.
- **المتغيرات المتعلقة بالمناخ الداخلي للجماعة:** وتضم المشاركة في تحديد رؤية وأهداف الجماعة، ومدى الشعور بالأمان النفسي والالتزام، ودرجة الصراع.

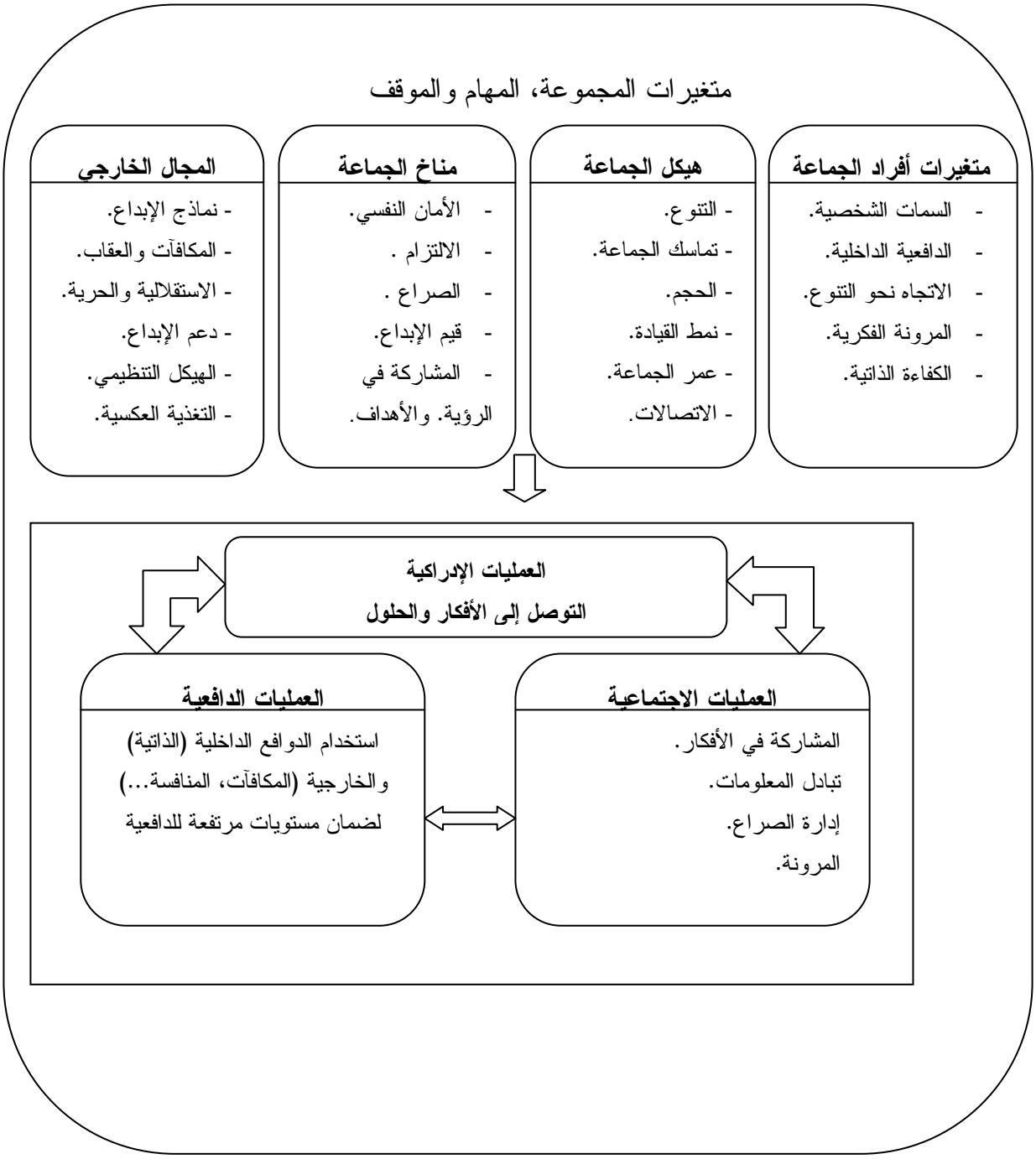
[1] Victoria Manolache, Michaela, **Creativity is the future,** metalurgia international, Vol. 15, N° 4, April 2010, p : 36.
[2] Paul B. Paulus, Mary Dzindolet, **Social influence creativity and innovation,** psychology press, Vol. 3, N°4, 2008, pp : 229- 231.

- **المتغيرات المتعلقة بالمجال الخارجي:** وتضم الهيكل التنظيمي، والاستقلالية والحرية، ومدى توافر الدعم، ونظم الحوافز والمكافآت والتغذية العكسية.

هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض، كما هو موضح في الشكل رقم **(2-5)** وتؤثر في عملية الإبداع الجماعي من خلال التأثير في العمليات الثلاث التالية:

- ✓ **العملية الإدراكية:** التي يبحث فيها أفراد الجماعة في الذاكرة طويلة الأجل للتوصل إلى الأفكار والحلول المناسبة للمشكلات.
- ✓ **العملية الدافعية:** وفيها يتم الاستفادة من الدوافع الداخلية والخارجية لضمان مستويات عالية من الدافعية.
- ✓ **العملية الاجتماعية:** التي يتم من خلالها تبادل الاتصالات والمعلومات بين أفراد الجماعة، وتؤدي في ظل توافر الدافعية إلى توليد مزيد من الأفكار الجديدة ولا شك أن هذه العملية تتأثر بدرجة كبيرة بعدد من العوامل الخارجية مثل مدى توافر الدعم للإبداع.

الشكل رقم (2-5): نموذج باول وماري للإبداع الجماعي



Source: Paul B.paulus, Mary dzindolet, **Social influence creativity and innovation,** psychology press, Vol. 3, N^{O}4, 2008, p: 230.

2- نموذج وودمان وآخرون (Woodman):

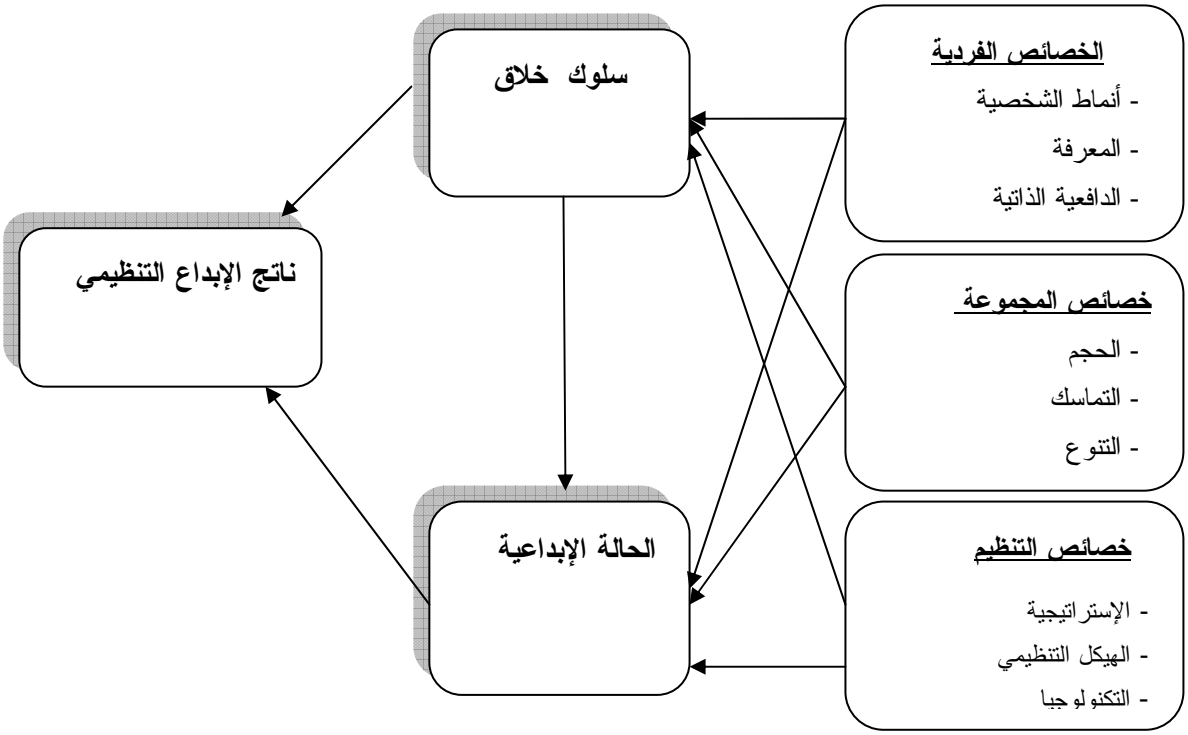
يعتمد هذا النموذج في دراسة الإبداع على مدخل تحليل النظم، ويتكون الإبداع كنظام من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي[1]:

- **المدخلات:** وتضم عددا من العوامل والعناصر الرئيسية اللازمة للإبداع، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهي:
  - ✓ العوامل المتعلقة بالفرد: أنماط الشخصية، المعرفة والدافعية الذاتية.
  - ✓ العوامل المتعلقة بالجماعة: حجم الجماعة، وتماسكها ودرجة التنوع والقيادة.
  - ✓ العوامل المتعلقة بالمؤسسة: وتضم الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا، التأثيرات الثقافية، توافر الموارد، سياسات المكافأة.
- **العملية الإبداعية:** وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتكون العملية الإبداعية من كل السلوكيات البارزة وحالات الإبداع.
- **المخرجات:** وتتمثل في الإنتاج الإبداعي (منتجات أو أفكار، خدمات وإجراءات أو عمليات).

ويوضح الشكل رقم **(2-6)** هذا النموذج.

[1]Richard W. Woodman, John E.Sowyer and Ricky Wgriffin, **Toward a theory of organizational creativity,** the academy of management review, Vol. 18, N° 2, April 1993, p : 310.

الشكل رقم (2-6): نموذج وودمان للإبداع التنظيمي



Source: Richard W. Woodman, John E.Sowyer and Ricky Wgriffin, **Toward a theory of organizational creativity,** the academy of management review, Vol. 18, N° 2, April 1993,p :309.

3- نموذج امبيل Amabile للإبداع التنظيمي

قدمت أمبيل نموذجات تصوريا لإدراك بيئة العمل الإبداعي، حيث وضحت العناصر التي تربط بين الإبداع الفردي وبيئة العمل التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم **(2- 7)** فملامح بيئة العمل الإبداعي تتمثل في[1]:

1- الممارسات الإدارية.

2- الدافعية للتنظيم.

3- المصادر والموارد المتاحة.

أما عناصر الإبداع الفردي فتتمثل في[2]:

1- الدافعية الذاتية.

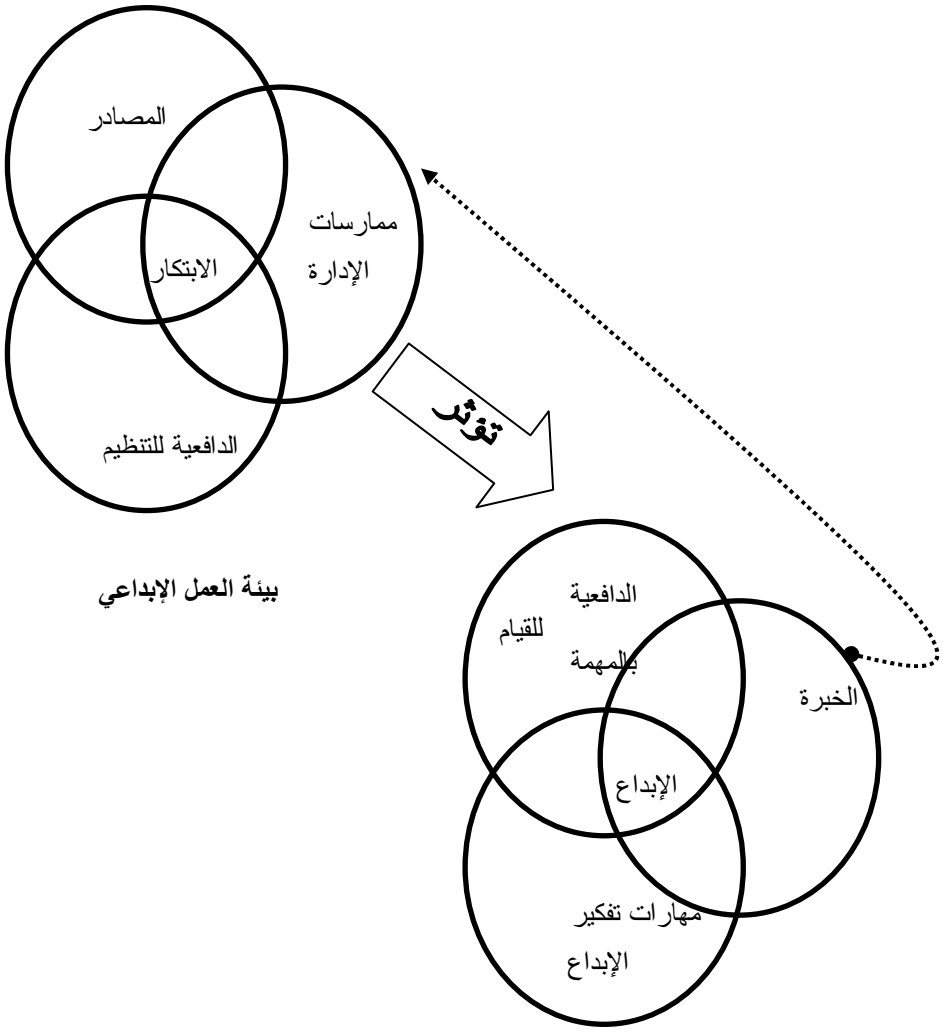
2- الخبرة.

[1] Teresa M. Amabile, **Op. cit**, p: 52.
[2] Ibid, p: 54.

3- المهارات والقدرات الشخصية.

الإبداع الفردي هو ضروري لتغذية الإبداع على المستوى التنظيمي عن طريق التفاعل بين عناصر بيئة العمل الابداعي.

الشكل رقم (2-7): نموذج أمبيل للإبداع التنظيمي



Source: Teresa M. Amabile, **Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do**,USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997, p: 53.

ثانيا: النماذج المتسلسلة أو المتعاقبة

تركز هذه النماذج على مراحل العملية الإبداعية، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث عدد المراحل التي تمر بها هذه العملية، ومن أبرز هذه النماذج:

1- نموذج باربيل **(Burbiel)**

2- نموذج ولاس **(Wallas)**

3- نموذج موريسون **(Morrison)**

4- نموذج **(Shermerhorn)**

5- نموذج ويلسون **(Wilson)**

1- نموذج باربيل (Burbiel)

وفقا لهذا النموذج يصف أن العملية الإبداعية تتألف من مرحلتين، وكلاهما تتأثر بالمستوى الفردي والمستوى المؤسسي وهما[1]:

- **مرحلة توليد الأفكار:** وهي تتطلب توافر مهارات التفكير المتشعب وذلك للتوصل إلى أفكار جديدة ومتنوعة .
- **مرحلة التحقق من صحة الفكرة:** وتتطلب مهارات التفكير المتقارب الضرورية لاتخاذ القرار لتحديد الأفكار الواعدة.

2- نموذج ولاس (Wallas)

يذكر **ولاس** أن العمل الإبداعي عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بمراحل أربع هي[2]:

- **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة.
- **مرحلة الاحتضان:** وفيها يتم التركيز على الفكرة، أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.
- **مرحلة الإلهام:** وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.
- **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

[1] Victoria Manolache, Mihaela Basu, **Op.cit.,** p: 36.

[2] أسامة خيري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 49.

3- نموذج موريسون (Morrison)

استند **موريسون** في نموذجه على تعريفه للإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير هما التفكير الافتراقي والتفكير التقاربي اللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نموذج العملية الإبداعية الذي اقترحه، ويتضمن نموذج موريسون الإبداعي ست مراحل هي[1]:

- مرحلة تحديد المشكلة؛
- مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات؛
- مرحلة تصحيح البيانات؛
- مرحلة البحث البديل أو الحل الملائم؛
- وضح الخطة الملائمة لتنفيذ الحل؛
- ثم تطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح.

4- نموذج (Shermerhorn)

رأى **Shermerhorn** أن الإبداع يمر بالخطوات التالية[2]:

1- تكوين الفكرة من خلال الإبداع العفوي والعبقري ومعالجة المعلومات؛

2- التجريب الأولي لإثبات قيمة الفكرة؛

3- تحديد الملائمة وفقا للكلفة والفوائد المتوقعة؛

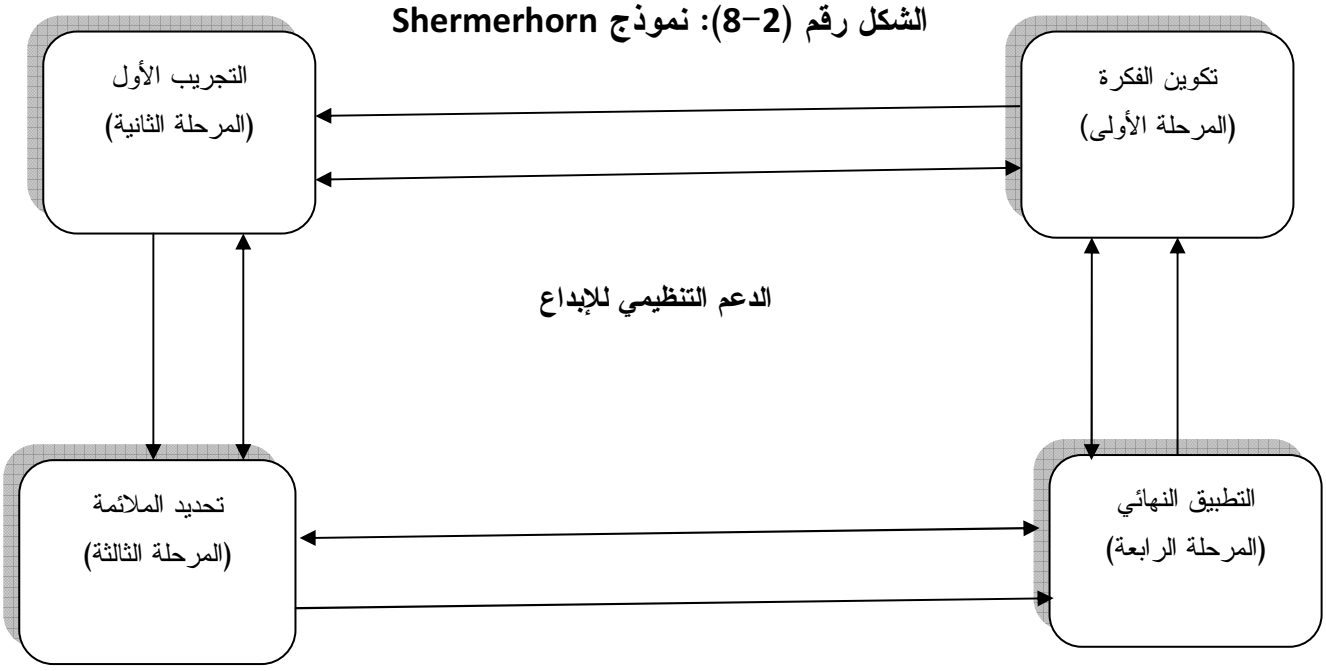
4- التطبيق النهائي والذي يترتب عليه اعتماد التنويع الجديد وتسويقه.

والشكل رقم **(2-8)** يوضح مختلف هذه الخطوات:

[1] عبد الرحمان أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 194-195 .

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار إثراء، ط1، 2009، ص: 27.

الشكل رقم (2-8): نموذج Shermerhorn



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار إثراء، ط1، 2009، ص: 28.

5- نموذج (Wilson)

وجهة النظر في هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تمر من خلال التغيير في المؤسسة من خلال ثلاث مراحل وهي[1]:

- إدراك التغيير؛
- اقتراح التغيير؛
- تبني التغيير وتطبيقه.

ويفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام (البيروقراطية) ونمط الإدارة المتبع، ويرى **wilson** ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما ويرى بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات، وحفز الآخرين في المؤسسة على الإسهامات الإبداعية.

[1] عاكف لطفي الخصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 52.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع

عناصر الإبداع هي المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري لكونه عملية متكاملة، فهي عبارة عن اللبنات التي ينبني عليها الإبداع وبتوافرها تكتمل العملية الإبداعية وتتدرج في الحدوث، مبتدئة من العنصر الأول وحتى اكتمالها، وهذه العناصر هي:

أولا: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق[1].

أي التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

ثانيا: الأصالة

هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أنه الأصالة " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة، التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها"[2]، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي:

1- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

2- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

3- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة.

---

[1] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين: المجلد (19)، العدد (2)، 2011، ص: 1409.

[2] جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، **أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 29.

فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي لا يكرر أفكار الآخرين حيث تكون أفكاره جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة.

ثالثا: الطلاقة

يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقا من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وهناك ثلاثة أساليب لقياس الطلاقة هي[1]:

1- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد.

2- التصنيف السريع لكلمات في منبهات خاصة.

3- القدرة على وضع كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى.

وهناك عدة أنواع للطلاقة هي[2]:

1- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: تعني توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الملائمة بخصوص مشكلة أو موقف أو تنبيه في زمن محدد.

2- الطلاقة التعبيرية أو طلاقة الكلمات: تعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من منظومات الأفكار في تكوين سريع للجمل.

3- الطلاقة الترابطية: تعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات بتداعيات ملائمة في المعاني لدالة أو فكرة محددة.

4- طلاقة الأشكال: تعني القدرة على الرسم السريع لمثير أو موقف بصري، بأكبر عدد ممكن من التفصيلات.

الطلاقة تعني عدد أو كمية الأفكار التي يتم التعبير عنها في مدة زمنية معينة استنادا إلى منبه معين.

---

[1] لبيب عبد العزيز إبراهيم، **واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين**، مجلة كليات التربية، اليمن: جامعة عدن، العدد (12)، 2011، ص: 227.

[2] قاسم حسين صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45-46.

رابعا: المرونة

يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق مصالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف[1].

وقد صنفت المرونة إلى نوعين[2]:

1- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

2- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

خامسا: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل –في الوقت نفسه– محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته[3].

أي يتضمن فكرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة طويلة حتى الوصول إلى حلول جديدة.

---

[1] لبيب عبد العزيز ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 227.

[2] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 1408–1409.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 1409.

سادسا: قبول المخاطرة

وهي أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها إضافة إلى أن الفرد يكون قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك[1].

أي هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

سابعا : القدرة على التحليل

هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أي أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد[2].

تعتبر عناصر الإبداع القدرات الإبداعية التي تتمثل في الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، وتعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

وقسم المعاني عناصر الإبداع لعدة أقسام ضمن ثلاثة عوامل رئيسية، وهي[3]:

1- العامل الفسيولوجي: والذي يتضمن بعدين أساسيين هما:

- القدرات الإبداعية: من طلاقة ومرونة وأصالة وحساسية للمشكلات وقدرة على المثابرة والمخاطرة.
- السمات المتوافرة بالمبدعين في المؤسسة: والتي تضم الشعور بالراحة وعدم مقاومة التغيير، وبعد النظر وسعة الأفق، والحرص على إتقان العمل الموكل إليهم والتفاني في العمل، والإيمان بأسلوب الإدارة بالمشاركة.

---

[1] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد(5)، العدد(2)، 2009، ص:236.

[2] جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31.

[3] غنيم عواد الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26- 27.

2- العامل البيئي: والمقصود به المناخ التنظيمي أو مجمل القيم والمعايير التي تسود المؤسسة وتحدد مسارها. وتقسم إلى خمسة أنواع هي:

- البيئة التنظيمية اللامبالية والغير حيوية.
- البيئة التنظيمية المحافظة على جو الود وتحقيق الفوائد والامتيازات للعاملين.
- البيئة التنظيمية التي تساعد على بقاء الأوضاع كما هي دونما تغيير.
- البيئة التنظيمية التسلطية.
- البيئة التي تسعى للتوفيق بين الانجاز وتحقيق الأهداف وبين العناية بالإنسان.

3- العامل السيكولوجي: وتمثل دوافع الإبداع التي تدفع العاملين نحو الإبداع والتميز في التنظيم الإداري وتشمل:

- الحاجة إلى الانجاز: عن طريق التفاني في العمل والتحمس للأفكار الجديدة التي توصل إلى الإبداع.
- الحاجة إلى الجودة: من اجل إيجاد عمل يتصف بمواصفات عالية من حيث النوعية.
- الحاجة إلى الجدة: وهي الرغبة في التوجه نحو الأعمال غير العادية.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي حسب هرم ماسلو للحاجات أهم الحاجات الإنسانية على الإطلاق حيث تقع بقمة الهرم.
- الحاجة إلى النظام: يعمل المبدع على تنظيم الأعمال غير المنتظمة.
- حب الاستطلاع: وتتمثل بالفضول الزائد والرغبة في البحث عن المستجد من الأشياء والمعلومات.

المبحث الثالث: الإبداع بين العوائق وإمكانية تنميته

كثير ما تسعى المؤسسات لتحقيق الإبداع لديها وتطوير الأعمال الإبداعية بشكل مستمر، لكن يبقى هذا الخيار محاط بكثير من العوائق وخاصة نحن نتكلم عن وظيفة حيوية إستراتيجية حساسة، فالعملية الإبداعية محاطة بكثير من القيود التي تعيق تحقيق ذلك، الأمر الذي استوجب من المؤسسات ضرورة البحث عنها والكشف عن ملابساتها ثم محاولة إيجاد أهم السبل الكردية إلى تنمية التفكير الإبداعي، وهذا أكيد في كل الإمكانيات الناتجة، حيث يتعين على المؤسسة إيجاد الأسلوب أو الأساليب الإبداعية التي تمكنها من تحقيق ذلك.

المطلب الأول: معوقات الإبداع

التكلم عن الإبداع في المؤسسة وفي عصرنا الحالي يقودنا وبدون شك إلى نقطة مهمة وهي معوقات الإبداع، فالإبداع وباعتباره شكل من أشكال التغير والتجديد في المؤسسة فهو يواجه عدة صعوبات، ونجد أن الكثير من الباحثين والمفكرين عرجوا إلى هذه النقطة أين راحوا يبحثون عن كل ما من شأنه عرقلة العملية الإبداعية، أين وجدنا تباين في أراء الباحثين فكل صنف هذه الأخيرة حسب وجهة نظره فنجد من صنفها إلى معيقات داخلية وأخرى خارجية، ونجد من صنفها إلى معيقات فردية و أخرى جماعية.....الخ.

لذلك سنحاول في هذا المطلب عرض وتصنيف مجموعة من المعيقات التي تقف دون عملية الإبداع في المؤسسة.

أولا: المعيقات الفردية

باعتبار الفرد هو المبدع سواء كان عامل أو موظف أو مسؤول، وتواجده في المؤسسة وفي أي مستوى الأمر الذي قد يسبب له بمشاكل عديدة سواء كان هو مسؤول عنها أو جزء من البيئة التي يتواجد فيها.

لعل أبرزها[1]:

1- الشعور بالنقص: كأن يقول الفرد أنا ضعيف، ليس في طاقتي الإبداع، أنا لا أعمل شهادة، رأي غير مسموع...الخ كل هذه الأفكار توحي للفرد بأنه ناقص ولا يمكنه المساهمة في العملية الإبداعية.

2- عدم الثقة بالنفس: تعتبر هي أساس أو السبب في الكثير من المشاكل.

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة، ط1، 2009، ص: 201.

3- الخوف من الاستهزاء والإحراج والسخرية: يعد الخوف هاجس أمام الكثير لتحقيق طموحاتهم وقمع الإبداع، فهو بمثابة القيد الذي يكبل الأفكار والعقل.

4- انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة: إن العوامل السابقة (الشعور بالنقص وعدم الثقة) ينجر عنها مشكل كبير ألا وهو ضعف نفسية التحدي وغياب المجازفة وهما المولدان الحقيقيان لعملية الإبداع والمحفزان الأساسيان لها.

5- الانشغال الكثير وعدم التفرغ للتفكير في الإبداع: وخاصة في مؤسساتنا، الفرد لا يأخذ فكرة الإبداع بعين الاعتبار ولا يسعى إليها، بل يشغل وقته كامل في أمور كثيرة ويعتبر انتهاء دوامه هو وقت إقفاله صندوق أفكاره.

6- الرضا بالواقع والاطمئنان له وقبول فكرة كل شيء على ما يرام: متناسيا أنه في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة لا شيء ثابت وكل شيء متغير، لذلك فالفكرة الأصح أن الإبداع هو الذي يجعلنا راضين بالواقع و مطمئنين.

ونجد أيضا من معيقات الإبداع التي مصدرها الفرد بنفسه[1]:

1- الاختبار المقيد: الأفراد الذين يقومون بمهام محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعا من الأشخاص الذين يقومون باختبار المهام وبالكيفية المناسبة.

2- المكافأة: الأفراد الذين يقومون بمهمات مقابل مكافأة أقل إبداعا من الأفراد الذين يقومون بمهمات دون مقابل بسبب الدافع الذاتي.

3- المراقبة والإشراف: الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع مراقبة أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.

4-المنافسة: الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر ومنافسة لهم من الآخرين أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يعيرون اهتماما للمنافسة.

5- التقويم المتوقع: الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الأفراد الذين لا يعيرون بالا لذلك، والأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها هم أقل إبداعا من أولئك الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي في تلك المهمات.

[1] أسامة خيري، **مرجع سبق ذكره**، ص:135 .

ثانيا: معوقات الإبداع الإدارية

بعيد عن الأفراد وإن صح التعبير الموارد البشرية ومشاكلهم النفسية والاجتماعية وما لها من تأثير على إبداعهم في المؤسسة، هناك عوامل عديدة مصدر المؤسسة أو بالأحرى الإدارة التي تعمل بشكل مباشر أو غير مباشر، مقصود أو غير مقصود على قمع عملية الإبداع، ويمكن تلخيص أهم المعيقات الإدارية أو المنظمية فيما يلي[1]:

1- ضرورة الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات: من خلال التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

2- مركزية الإدارة: وهذا يتجلى في عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين وهذا لعدم الإيمان بأهمية مشاركة العاملين.

3- عدم وجود قيادة إدارية كفأة (مؤهلة): حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون.

4- الفواصل أو الحواجز الرئاسية: أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم و يناقشونها معهم.

5- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المؤسسة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالا للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

ونجد أيضا بين العوائق الإدارية[2]:

1- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة أن تحققها.

---

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ص: 107.

[2] أسامة خيري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 64.

3- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ونجد أيضا من المعيقات الإدارية:

1- مختلف القوانين والإجراءات: التي تقرضها المؤسسة لسير العمل مما يكبل الأفراد ويحد من أفكارهم، والخروج عن هذه القوانين يجعل منه خارج عن القانون وممكن أن يتعرض حتى لعقوبات.

2- نقص التجهيزات: كثير من الإبداعات تحتاج إلى هياكل من أدوات ومخابر كي يتسنى للموظف من ربط أفكاره والتأكد منها وتحليل النتائج، ونقص هذه الأخيرة يعني وضع جميع الأفكار في أرشيف.

3- ضعف تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات التي تساهم في تطوير تفكير الأفراد داخل التنظيم.

4- عدم تبني إستراتيجية واضحة من الإدارة تبني الإبداع داخل المؤسسة وعدم وضع الإبداع كجزء من ثقافة المؤسسة.

5- اعتبار أن الإبداع مربوط بارتفاع التكاليف وهذا خطأ فالتمسك بكل ما هو قديم هو المكلف، لأنه يؤدي إلى التقادم وبالتالي التراجع والانسحاب من ساحة المنافسة.

6- غياب مراكز الأبحاث والمؤسسة التي من شأنها صقل الأفكار وتطويرها ومن ثم الإبداع.

ثالثا: معوقات اجتماعية وثقافية

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع وهي ما تقف غالبا أمام الإبداع الفردي والجماعي أو أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية[1].

رابعا: معوقات بيئية

وتتضمن الفقر والبطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة العامة، أي أنها تتضمن كافة التغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والصحية[2].

[1] محمد سالم الطراونة، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2003، ص: 24.

[2] نفس المرجع أعلاه: ص: 24.

وقد أشار **(رفعت الفاعوري)** لتصنيف آخر لمعوقات الإبداع في النقاط التالية[1]:

1- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

2- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.والفشل.

5- غياب التشجيع من المؤسسة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ.

6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا ايجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

9- العمل على صياغة استراتيجيات المؤسسة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

10- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 23- 24.

المطلب الثاني: تنمية الإبداع

إن الإيمان بأن الإبداع يقتصر على فئة معينة، أمر يثبط تفكيرنا ويجعلنا نتراجع بتفكيرنا ونحبط كل محاولات الإبداع، ومنه ينبغي أن نتحرر من الأفكار التي تجعلنا أسيرة عن عملية إبداعية وبالتالي يجب أن نسلم بفكرة أنه يمكن تنمية وتطوير الأفكار الإبداعية، لكن تنمية وتطوير الأفكار الإبداعية لن يتم إلا بتوافر أسس ومبادئ داعمة لذلك ومن خلال الإطلاع على العديد من البرامج المعدة لتنمية مهارات الإبداع، اقترحنا تقسيم هذه العوامل إلى قسمين أو عاملين: عوامل التنمية الذاتية وعوامل خارج عن نطاقه مسؤولة عنها المؤسسة.

أولا: عوامل التنمية الذاتية

قدمنا العوامل الذاتية عن العوامل الأخرى إيمانا منا بأن الفرد هو المسؤول والمصدر الأول في العملية الإبداعية، لذلك ينبغي على المورد البشري تجاوز عدة عقبات اجتماعية، نفسية، ثقافية.....الخ، من شأنها عرقلة العملية الإبداعية لذلك وجب على الفرد ما يلي[1]:

1- التعمق في الإطلاع والمعرفة: أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الإطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير وعدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تجول في الذهن لأن ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.

2- اختبار الأفكار الملائمة: تعني عملية تنظيمية للأفكار بحيث يتم اختبار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية، وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء لأن ذلك يؤدي إلى إحداث ما يمكن أن نسميه بالشوائب الفكرية أي الأفكار المغلوطة التي تؤدي إلى إحداث الإرباك أو التشتت الذهني بدلا من دفع عجلة التنمية الفكرية.

3- عدم الخوف من النتائج: وهي سمة الشخص المبدع أو المبتكر أو الريادي الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الوضوح لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول أو نتائج الأفكار الإبداعية المحررة، مما يقع العائق الكبير في هذا الجانب على الجهات الأخرى كالأسرة والمدرسة والجامعة والعمل والمجتمع التي يجب أن تزرع مبدأ المبادأة ومبدأ المبادرة في ذات الفرد بدلا من الرهبة أو الخوف.

4- عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكيري في الوصول إلى الحلول: على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وأن لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد الذي يفرض

[1] عاكف لطفي خصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 123-125.

عليه من قبل الأسرة أو المجتمع أو المعلم أو صاحب العمل ويجب أن يكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق أو النمط الذي يناسبه.

5- التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية: أي تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد لأن الأفكار لا تتولد بمجرد عصا سحرية في زمان ومكان معين، وإنما تتولد نتيجة شرارة أو قدحة أو لمعة فكرية لم تكن بالحسبان لذلك فإن عملية تسجيل الأفكار الإبداعية مهمة جدا ليسهل استذكارها واسترجاعها وتطويرها من قبل الفرد نفسه أو من قبل الآخرين في حالة إتاحتها لهم.

ومن بين أيضا عوامل التنمية الذاتية:

- ضرورة استعادة الثقة بالنفس والإيمان بالقدرة على الإبداع.
- إزاحة جميع العوائق النفسية والاجتماعية من خلال معالجتها كي لا تبقى تشكل عائق.

ثانيا: عوامل تنمية خارجية (من طرف المؤسسة)

بدورها الإدارة تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تنمية الأفكار الإبداعية والدفع بها إلى الأمام، حيث نجد أن العديد من المفكرين يرجعون سبب تأخر الإبداع واندثار الأفكار الإبداعية إلى إهمال الإدارة وقمعها لكل المبادرات الإبداعية، فهي مطالبة بتنمية الإبداع من خلال[1]:

1- ضرورة الرعاية المبكرة للإبداع والمبدعين.

2- التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية.

3- احترام الأفكار والأسئلة غير النمطية.

4- تشجيع فرص التعلم الذاتي.

5- تنمية المهارات الفردية.

6- تعزيز الثقة بالنفس.

7- تشجيع الطريقة العلمية في حل المشكلات.

ونجد أيضا من بين عوامل المساهمة في تنمية التفكير الإبداعي[2]:

1- توفر البيئة الملائمة: أي توفر المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلا حسب اهتمامه وميوله ورغباته التي يتميز فيها، حيث يتمثل المناخ أو البيئة الملائمة بالهدوء والمناخ الصحي والثقافة وتوفير المستلزمات حسب الميول الشخصي.

---

[1] جمال خير الله، **مرجع سبق ذكره**، ص: 228.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 123-126.

2- توفير المستلزمات اللوجيستية الأساسية: وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار، كتكنولوجيا الإعلام والاتصال وما لها من دور تسهيلي في أداء المهام وكذا دورها التعليمي من خلال المعلومات والتي تسمح بربط وجمع الأفكار وترتيبها ومن ثم الاستدلال إلى النتائج ومن ثم الأفكار.

3- توفير البرامج التدريبية: و هي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.

4- استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية: وهي الامتيازات المادية أو المعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة وأن يراعي فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وكذلك أن يراعي فيها العدالة في تقديم الحوافز لمستحقها دون تحيز أو محاباة، وأن تقدم الحوافز على الملأ من الموظفين أو من خلال استخدام أسلوب التعميم من أجل تشجيع المبدعين أنفسهم وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين و تنمية التفكير الإبداعي عندهم.

5- إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية: وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبناها، وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم ويسعى على تطويرها.

6- استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: هي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية **(ابتكار)** أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحققت بشيء من القيمة المضافة وأصبحت شيء ملموس يستخدم في واقع الحياة البشرية وعملية التحول من أفكار إبداعية إلى عملية ابتكار مسألة في غاية الصعوبة والتعقيد لأسباب يعود مفادها إلى اتخاذ قرار قبول الفكرة الإبداعية من قبل المجتمع ومن قبل أصحاب المصالح وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، وكذلك لأن عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى كثير من الجهود والموارد والبحث والدراسة، لذلك يجب أن تستند الأفكار الإبداعية والتحول للابتكار على مجموعة من الاعتبارات التي سوف نناقشها.

وقد اقترح العالمان **(Kreitner & Kinichki)** أن على المديرين تنمية إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال[1]:

[1] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 73- 74.

1- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدرب وتطوير القابليات الذاتية للعاملين.

2- السماح للعاملين بتفعيل أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.

3- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.

4- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.

5- تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة.

6- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

7- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بقابلية الشخصية في التعامل معها.

8- أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محددا ومحجما لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم.

9- تجنيب العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.

10- دعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.

ومن استراتيجيات تنمية وتحفيز الإبداع نجد كذلك[1]:

1- التشجيع التنظيمي: خلق وتقدير الإبداع عبر كل مستويات المؤسسة.

2- التشجيع الإشرافي: فتح سبل التواصل مابين المشرفين والتابعين، وضوح الأهداف والدعم الإشرافي لعمل الفريق والأفكار الجديدة.

3- تشجيع فرق العمل: الجوانب الهامة هي التحدي البناء للأفكار والالتزام المشترك تجاه المشاريع.

4- الحرية والاستقلالية: وجود حس امتلاك الأفكار والتعبير عنها لدى الفرد وامتلاك رأي خاص في نشاط العمل اليومي، حيث أثبتت الأبحاث أن الاستقلالية خلال العمل اليومي تزيد بشكل واضح في كمية الإبداع.

5- الموارد: الوقت والمال والموارد البشرية المخصصة للأفكار الجديدة والمشاريع الإبداعية.

6- الضغوطات: كمية العمل وضغط الوقت، هذه الفكرة هي محل نقاش كبي، حيث أظهرت بعض الاتجاهات أن بعض الضغوطات تعمل كمحفزات أو عوائق في هذا السياق فان العمل الذي يطرح تحديا يكون محفزا على الإبداع، وأية محفزات داخلية أخرى من هذا النوع لديها نفس التأثير، إلا أن

[1] Susan Perkins Rodriguez, **What is really driving performance?: The impact of enabling creativity and innovation within the organization,** New York University, January 2002, p: 6.

الضغوطات الناتجة عن كمية العمل وغيرها من العوامل الضاغطة الخارجية تعتبر عوائق للإبداع مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع

التكلم على أساليب التفكير يقودنا إلى التعرف إلى عدة محاولات وطرق أثبتت نجاحاتها عند استخدامها كأحد أهم الوسائل لتنمية التفكير الإبداعي، مما سبق يتضح أن الأساليب عديدة حتى لا يمكن حصرها، لكن هناك أساليب أتت شيوعا وليس بالضرورة أن تكون أفضل طرق الإبداع، لأن من يمكن أن ينجح في مؤسسة ما قد لا ينجح في مؤسسة أخرى وفيما يلي سنتعرف لبعض من هذه الأساليب:

أولا: أسلوب العصف الذهني

يعتبر **أليكسون أربوزن** الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني أو ما نطلق عليه (إمطار الدماغ)، وتتلخص هذه الطريقة أو النموذج لجمع فريق صغير من الأفراد لغرض التفكير أو إيجاد أفكار جديدة لمواجهة حاجة ما يعلن عنها مسبقا، ويكون غير نقدي متسامح تماما بحيث يذكر أي شيء يخطر بالبال. ومن المنتظر أن تثير ملاحظات شخص ما أفكار الآخرين، بحيث ينتج عن ذلك نتائج أعظم وأغزر.[1] وهناك بعض الشروط لنجاح هذا الأسلوب منها ما يلي:

- الكم قبل الكيف، بمعنى تأجيل الحكم على الأفكار.
- الالتزام بالدور وقيام كل عضو بالإدلاء بفكرة واحدة في كل مرة.
- إمكانية البناء على أفكار الآخرين.
- منع النقد بشتى أنواعه.

أما مراحله فتتلخص عبر الخطوات الآتية[2]:

1- الخطوة الأولى: وتتمثل في تحديد المشكلة المراد مناقشتها من حيث حجمها وحدودها ونوعها، ونؤكد هنا على أن التشخيص الدقيق للمشكلة له تأثير مباشر على نوعية الحلول والأفكار المقترحة لحلها، كذلك يجب أن يتم تحليلها خلال جلسة تمهيدية تسبق الجلسة الرئيسية للعصف الذهني؛

[1] فاخر عاقل، **الإبداع وتربيته**، بيروت: دار العلم للملايين، ط3، 1983، ص:116 .

[2] عبد الرحمان هيجان، **كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المؤسسات**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: المجلد (10)، العدد (20)، 1995، ص: 292.

2- الخطوة الثانية: وتتمثل في عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس والمعنيين بها، ويفضل بداية اختيار منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها، على أن يتم التقيد بالشروط السابقة، والتي يعد من أبرزها كما اشرنا سابقا عدم نقد الأفكار والحلول المطروحة أثناء النقاش؛

3- الخطوة الثالثة: ويتم فيها الاختيار من بين البدائل أو الحلول المطروحة وفقا لمعايير محددة، على أن يتم ذلك في جلسة أخرى لاحقة يفضل أن تكون بعد يومين إلى ثلاث أيام من يوم الجلسة الرئيسية، وذلك من اجل إعادة تركيب الأفكار وتنظيمها بما يسهل فرزها وتحليلها؛

4- الخطوة الرابعة: ويتم فيها توضيح وتطوير الأفكار أو الحلول المختارة في جلسة لاحقة تمهيدا لإكسابها طابع التنفيذ والواقعية؛

5- الخطوة الخامسة: تقديم هذه الأفكار أو الحلول وعرضها على أطراف المشكلة لمعرفة وجهة نظرهم فيما يتعلق بإمكانية تنفيذها.

تعتبر وسيلة العصف الذهني من أكثر الوسائل استخداما في مجال التدرب على الإبداع وأكثرها نجاحا، وهي ليست بالوسيلة الجديدة في مجال الإبداع وحل المشكلات ولكن ليس كل شخص يعرف أن هذه الوسيلة تقود إلى أفضل النتائج أو الآراء[1].

ثانيا: القبعات الستة

حدد **Idward De Bono** في كتابه **The Six Thinking Mats** ست قبعات قبعات، كل لها لون محدد وعلى الإنسان الناجح أن يلبس القبعة المناسبة لطبيعة الموقف الذي يواجهه وللدور المناسب الذي يجب أن يقوم به تجاه هذا الموقف، ويمكن تلخيص هذا الأسلوب فيما يلي[2]:

أسلوب القبعات الست للتفكير هو أسلوب سهل وبسيط وعملي يهدف إلى إعطاء دليل للمدربين في كيفية تشجيع الأفكار الإبتكارية والاستفادة منها وخلق المناخ الملائم للابتكار وقد استخدم هذا الأسلوب في شركات عالمية منها شركة IBM، والتي تضم 40000 مدير في فروعها في دول العالم المختلفة، وأيضا شركة NTT اليابانية والتي يعمل بها 35000 موظف بمدن اليابان وغيرها من الشركات الكبرى وقد استخدمت هذه الشركات هذا الأسلوب من خلال تدريب مديرها على كيفية تشجيع ورعاية الأفكار الجديدة وخلق المناخ الملائم لها.

---

[1] عبد الرحمن أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 361.

[2] أبو نصر مدحت، **التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012، ص ص: 116-117.

والقبعات الست تشير إلى ستة أنواع من التفكير لدى الإنسان وهي كالتالي:

1- القبعة الحمراء: تشير إلى التفكير الانفعالي أي التفكير القائم على المشاعر والعواطف والأحاسيس ومنه فالقبعة الحمراء لا تهتم بالحقائق فهي تهدف إلى السماح لنا بطريقة أو أسلوب يضع مشاعرنا أمامنا لذلك فهي تحتل جزءا من التفكير.

2- القبعة الصفراء: تشير إلى التفكير الإيجابي البناء القائم على الأمل والانفتاح والإقبال على الحياة، كما أن المفكر بالقبعة الصفراء ينظر فقط إلى الفوائد أو التأثيرات الإيجابية ومنه فإن التفكير بالقبعة الصفراء ليس تقييما لجميع القيم ولكن للقيم المفيدة فقط.

3- القبعة البيضاء: هذا التفكير قائم على التساؤل من أجل الحصول على حقائق وأرقام إذ يركز مرتدو هذه القبعة على التفكير الحيادي وتحديدا على الأمور التالية[1]:

- طرح معلومات أو الحصول عليها، تجميع أو إعطاء معلومات، التركيز على الحقائق والمعلومات.
- التجرد من العواطف، الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات، الحيادية والموضوعية التامة.
- تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسير، الإجابات المباشرة والمحددة.
- التميز بين درجة الصحة في كل رأي، الإنصات والإسماع.

4- القبعة السوداء: أساس هذا التفكير هو المنطق والنقد والتشاؤم، إنه في خط سلبي واحد سواء في تصوره للأوضاع المستقبلية أو تقييمه لأوضاع ماضية، من أهم مميزات مرتديها:

- نقد الآراء ورفضها بالمنطق، التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمال النجاح.
- إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة والتركيز على الجوانب السلبية لها، التركيز على احتمالات الفشل وإهمال النجاح.
- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة، وعدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة سلبية.

[1] طارق السويدان، أكرم العدلوني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 150-151 .

5- القبعة الخضراء: تشير إلى الإبداع والتفكير الخلاق القائم على النمو والأخلاق، ولقد اختار (ديني لونو) اللون الأخضر ليكون رمزا للإبداع، إنه مثل نمو النبات فهو بذلك يعني النمو والتغيير والخروج من الأفكار القديمة.

إن تفكير القبعة الخضراء يمضي بعيدا خلف التقويم الإيجابي ويتغاضى عن إصدار الأحكام العقلية حتى لا تكيله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد إنها تعني بالحركة وتمد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود، مرتدي هذه القبعة يتميزون بـــ[1]:

- الحرص الجديد على الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- لا يمانع في استغراق الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.

6- القبعة الزرقاء: يرمز اللون الأزرق إلى البحر، السماء، القوة وحينما نلبس القبعة الزرقاء لا نفكر بالموضوع المطروح وإنما نفكر بالتفكير، حيث نفكر في كيفية توجيهه للوصول إلى أحسن نتائجه والقبعة الزرقاء توحي بالتفكير المنظم أو الموجه وصاحبها يهتم بما يلي[2]:

- البرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ والإنجاز.
- توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية.
- التركيز على محور الموضوع وتجنب الأطناب والخروج عن الموضوع.
- تنظيم عملية التفكير وتوجيهها.
- تميز بين الناس وأنماط تفكيرهم أي صاحبها يرى قبعات الآخرين.

- يميل صاحبها لإدارة الاجتماع حتى و إن لم يكن رئيسا للجلسة.

- يميل للاعتراف بأن الآراء الأخرى جيدة تحت الظروف المناسبة ثم يحلل الظروف الحالية ليبين ما هو الرأي المناسب في هذه الحالة.

[1] طارق السويدان، أكرم العدلوني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 158-159.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 160-161.

ثالثا: أسلوب سكامبر(الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER

وهو عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، مختصرة بكلمة انجليزية هي SCAMPER وتعني العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى " المعالجة الذكية" هو نفسه الإبداع، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها[1].

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة **Scamper** مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، والمجالات هي[2]:

1- البديل **Substitute (S):** في هذا المجال من الممكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة وذلك من قبيل:

- ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟
- ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟
- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا؟
- هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدى به هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

2- الضم أو الجمع **Combine (C):** ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟
- هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟
- ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟
- ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

3- التكييف **Adapt (A):** في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:

- هل يمكن تكييف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟

---

[1] عبد الرحمن محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص: 37.

[2] عبد الرحمن أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 366- 368.

- ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

4- التعديل **Modify** والتعظيم **Magnify (M)**: تضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية في ضوئهما المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء، وأما المجال الثاني فانه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

5- الاستخدامات الأخرى **Put to other uses (P)**: من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال :

- هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟
- هل يمكن استغلال هذا الإجراء من اجل تحقيق أغرام أو أهداف أخرى؟

6- التخلي **Eliminate (E)**: من الممكن تدريب المدربين هنا على طرح عدد من الأسئلة مثل:

- هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟
- هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من خطوات الإجراء؟
- هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

7- العكس **Reverse** وإعادة الترتيب **(R)Rearrange**: ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة: المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل:

- هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟
- هدل يمكن أن تكون هناك ادوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟
- هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأسا على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني فان من بين الأسئلة التي يمكن طرحها:

- هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟
- هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

من خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص (سواء أكان ذلك أثناء التدريب أو بعده) فإنه من الممكن ملاحظة طهور العديد من الأفكار والحلول[1].

[1] عبد الرحمن أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 368.

رابعا: أسلوب الأدوار الأربعة

ابتكر (رجور فون أويك 1998) أسلوب جديدا لتنمية القدرات الإبداعية، قام هذا الأسلوب على أساس فكرة أن الأفراد بحاجة إلى صدمة كي يخرجوا من الروتين وينطلقوا بتفكيرهم، ويكتشفون العالم حولهم بأفكار جديدة ويشكلون هذه الأفكار ويكونوها بشكل غير مألوف، ويحكمون عليها ويقوموها بقوانين وقواعد حديثة، ويقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرة الإبداعية لدى الناس على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة هي[1]:

1- شخصية المستكشف والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.

2- شخصية الفنان والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.

3- شخصية القاضي والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.

4- شخصية المحارب والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

حيث اقترح (رجور أويك) مجموعة من الإرشادات والنصائح لكل دور أو شخصية من هذه الشخصيات الأربع تساعد على الوصول إلى الفكرة الإبداعية المنشودة، واعتبر هذه الإرشادات بمثابة "وصفة إجرائية" لكل دور.

خامسا: أسلوب دلفي

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختبار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها إلى الخبراء والآخرون إذ يرسلها لكل خبير، ويسأله عما إذا كان متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو الموضوع أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات.

يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فنبدأ باستخدام الإجابات في الوصول إلى المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى لها طريقة دلفي فيما يلي[2]:

---

[1] طارق سويدان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 172- 173.

[2] أبو نصر مدحت، **مرجع سبق ذكره**، ص: 115.

- تحديد وتنمية عدد من البرامج؛
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة؛
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع لمدى واسع من فروع المعرفة؛
- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل من النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

ما سبق هو بعض الأساليب أو طرق تنمية الإبداع المهمة التي أثبتت نجاعتها وهذا لا يعني أنها الوحيدة بل يوجد العديد من الأساليب المستحدثة التي كشفت عنها بعض الشركات، نذكر منها (الاسترخاء الذهني، التركيز العقلي، التحليل المورفولوجي، التأليف بين الشتات).

ومنه فإن التكلم عن تنمية الإبداع يتطلب عدة خطوات لعل أولها تحديد مجموعة عوائق الإبداع الفردية والجماعية والتنظيمية، والعمل على إزاحة هذه العوائق بإستراتيجية التنمية المختلفة، يتبع ذلك ضرورة إتباع أسلوب أو طريقة معينة للإبداع سواء باستخدام أسلوب جديد أو إتباع أحد الأساليب التي لاقت نجاح كبير لدى الكثير من المؤسسات.

خلاصة الفصل:

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، باعتباره مطلبا أساسيا من متطلبات التغيير والنجاح، مفهوم الإبداع يختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين وباختلاف المداخل التي يهتمون بها فمنهم من نظر له على انه يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشاكل وتبني التغيير، ومنهم من اعتبره عملية ينتج عنها عمل جديد، ومنهم من ركز على السمات والصفات التي تتميز بها شخصيات المبدعين.

يعتبر الإبداع أحد أهم أنواع السلوك الإنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الإبداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وعلى كافة المسويات، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب، بالتالي الإبداع عملية تتكون من مراحل متتابعة.

المؤسسات قد تلعب دورا كبيرا في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، وقد تكون هي المعيق لتحقيق ذلك الإبداع، من خلال وجود الأنظمة والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا وإلزام العاملين على إتباع تلك الإجراءات وتنفيذ الأعمال بطريقة معينة.

كما أنه يمكن للمؤسسة تنمية الإبداع عن طريق استخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادة، وكذا إيجاد المناخ النفسي والعلمي الملائم والمشجع للإبداع، وتوفير البيئة الداعمة لذلك مثل ثقافة التمكين والقيادة الممكنة وهذا ما سنتطرق له في الفصل اللاحق بتوضيح العلاقة بين الإبداع والتمكين.

الفصل الثالث

تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

التمكين إستراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وهو الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن الإبداع سلوك تنموي إنساني يخلق أشخاصا لديهم القدرة على النبوغ والتوقد وربط التفكير الواعي باللاوعي لحل المشاكل، ولديهم أيضا اهتمام بتطوير مجالات جذب انتباههم، كما يمتلكون حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حسن الحدس والبديهة في حل المشاكل، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية يسعى التمكين لتحقيقها.

خصوصا اليوم أين فرض على المؤسسات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد لتحقيق ذلك من بناء مؤسسات عصرية متمكنة، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجا في إدارة العاملين فيها.

وعلى ضوء ذلك فان الإبداع لن يتأتى في ظل إدارات بيروقراطية تقوم على الرقابة والمركزية الشديدتين، وبالتالي فان الإبداع لن يتحقق إلا في ظل الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على التفكير المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين التمكين والإبداع حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: انعكاسات تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: دور أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع.

المبحث الثالث: نماذج وآليات العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين.

المبحث الأول: انعكاسات تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية

التمكين يعد من أهم ضمانات استمرار المؤسسة وبقائها لكونه يجعلها اكبر قدرة على التطوير والتحديث ومواكبة المتغيرات البيئية والإدارية المتسارعة، وتطبيق التمكين كأسلوب إداري حديث ينعكس عنه عدة نتائج على العاملين والمؤسسة والمتعاملين معها (العملاء) سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالمؤسسة

عندما تتبنى المؤسسة تطبيق التمكين ويكون فاعلا في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم، وقدراتهم، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله نتائج إيجابية تنعكس على المؤسسة، وهناك العديد من الباحثين اللذين تطرقوا لنتائج التمكين على المؤسسة ومن بينها:

دراسة **(الطائي وقداده)** التي توصلت إلى أنّ للتمكين نتائج على مستوى المؤسسة كالآتي:[1]

- زيادة إدراك العاملين لحاجيات المؤسسة؛
- تخفيض الكلف من خلال من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم؛
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية؛
- تعزيز الولاء والالتزام؛
- تخفيض دوران العمل؛
- زيادة فاعلية الاتصالات.

أما **(اندراوس)** فلخص أهم نتائج التمكين بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:[2]

- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%؛
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى 50% عند تطبيق التمكين؛
- تخفيض الكلف بنسب تتراوح من (10-15%)؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛

[1] الطائي، رعد عبد الله وقدادة عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 237.

[2] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 152.

- منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالهم بالأمور اليومية.

أما **(Johannes Wörlein)** فأضاف النقاط التالية المتعلقة بنتائج التمكين بالنسبة للمؤسسة وهي:[1]

- زيادة الإنتاجية؛
- حماس أكبر للعامل (ارتفاع مستوى الحماس لدى العاملين)؛
- زيادة الروح المعنوية والإبداع؛
- جودة عالية للمنتجات والخدمات؛
- تحسين العمل الجماعي؛
- زيادة السرعة والاستجابة؛
- إنصات التأثير العاطفي من التغييرات التنظيمية المحيطة وإعادة الهيكلة.

وقد أورد **(العساف)** جملة من النتائج التي تعود على المؤسسة نتاج تطبيق عملية التمكين من أبرزها، مبادرة العاملين في المؤسسة باقتراح أفكار عملية إبداعية لتحسين الخدمة، وترحيب العاملين بإتاحة الفرص لهم ليتعاملوا بعمق مع العملاء ويوفر للمؤسسة المقدرة على إدراك أكبر لاحتياجاتها التنظيمية، وتقليص التكاليف بشكل أسرع مع تغيرات السوق.[2]

ويرى **(مهيرات)** أن هناك نتائج لتمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة منها زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين، ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم، وتمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقاتهم الكامنة وإيجاد كوادر جديدة محفزة ومقتنعة مما يزيد من إنتاجهم وربحية المؤسسة.[3]

مما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المؤسسات تتمثل فيما يأتي:

---

[1] Johannes Wörlein, **Review paper: service and sales**, Universidad politécnica de Valencia, 2010, p: 8-9.

[2] حسين موسى العساف، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 35.

[3] عماد علي المهيرات، **مرجع سبق ذكره**، ص: 30.

1- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحبة بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.[1]

2- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً: وهذا ناتج عن شعور العاملين بالرضا الوظيفي وبالثقة وبالفخر والاعتزاز بالذات، وإدراكهم أنّ مهامهم ووظائفهم تحقق أثرا كبيرا في المؤسسة وفي النتائج التي تحققها.[2]

3- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.[3]

4- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمؤسسة.[4]

5- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

6- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير.[5]

7- تحسين العلاقة بين العاملين: وذلك من خلال فرق العمل والتي هي من أهم عوامل نجاح التمكين، فالعمل الجماعي يغير نظرة العامل لزملائه في العمل.

كما أن التمكين ينعكس على المؤسسة بما يلي:[6]

- ✓ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- ✓ يمكن للمؤسسة الاستفادة الفاعلة من الموارد البشرية العاملة ضمن المؤسسة.
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، لأن عملية التمكين تمكن من خلق عاملين ذوي قدرات وذوي فاعلية في عملهم، وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق رغبات الزبائن مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النمو للمؤسسة بشكل عام.

---

[1] محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 134.

[2] يحي ملحم سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 125.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 125 .

[4] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 107.

[5] يحي ملحم سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 125.

[6] -Karen Lawsan, **Build your business from the inside Out: four keys to employee empowerment that will Help your Business grow**, Business Credit review, Vol. 103, N°.3, March 2001, p: 9.

من خلال عرض مختلف نتائج التمكين على مستوى المؤسسة، حيث تؤدى عملية التمكين إلى زيادة الإنتاجية ورفع جودة السلع والخدمات وتحسين العمل الفردي وزيادة معدلات الابتكار والإبداع وتخفيض مقاومة العاملين للتغيير وبرامج التطوير وزيادة ولائهم لمؤسستهم.

المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالعاملين

إن التمكين هو الضمان لاستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، وجعل العمل أكثر قيمة، ومعنى وتحفيزا، فتطبيق التمكين يحقق العديد من النتائج بالنسبة للعاملين. فقد وضح **(Bourke)** أن التمكين يضمن تحسين دافعية والتزام العاملين، ويمكن المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، ويعزز الشعور الايجابي لدى العاملين بالتوازن الشخصي والمهني.[1]

وتوصل كل من **(Kline & Meyerson)** إلى أن عواقب التمكين بالنسبة للعاملين تتمثل فيما يلي:[2]

- إحساس العاملين برضا أكبر عن عملهم؛
- زيادة التزام العاملين بتحقيق أهداف منظمتهم؛
- انخفاض رغبة العاملين بترك وظيفتهم في المؤسسة؛
- إظهار العاملين أداء عملهم أكثر إيجابية من الذين لديهم مستويات أقل من التمكين.

أما **(العساف)** فرأى أن انعكاس التمكين على العاملين يظهر من خلال نتائج عديدة نذكر منها: إشباع حاجيات الأفراد من التقدير واثبات الذات، وارتفاع مقاومتهم لضغوطات العمل وولائهم للمؤسسة.[3]

وتضيف دراسة **(ماركو)** عناصر أخرى لنتائج التمكين بالنسبة للعامل هي:[4]

- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛

---

[1] Heloisa fragoso, **An overview of employee empowerment: Do's and Don'ts**, Undergraduate research journal, 2000, p: 31.

[2] John H.Wilson, **Freedom at work: psychological empowerment and self-leadership**, International journal of business and public administration, Vol. 8, N°.1, 2011, p: 109.

[3] حسين موسى العساف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 35.

[4] ماري ثابت ماركو، **اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2011، ص: 91.

- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

ولخّص **(Yulk)** نتائج تطبيق التمكين على العامل فيما يلي:[1]

- التزام قوي تجاه العمل؛
- مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق؛
- يصبح العامل أكثر إبداع ودائم التعلم؛
- التفاؤل الكبير حول إمكانية النجاح في العمل؛
- رضا وظيفي عالي؛
- التزام وظيفي عالي؛
- نسبة دوران العمل أقل بكثير.

بالإضافة إلى أن **(فيصل عبد الله بابكر)** أشار إلى أنّ التمكين يحقق النتائج التالية للعامل:[2]

- الشعور بإنسانيته واحترام المؤسسة وتقديرها له؛
- تقدير المسؤولية وتحملها بشكل ايجابي؛
- اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء؛
- الشعور بالرضا الوظيفي؛
- الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

و يمكن التفصيل أكثر في هذه النتائج المشتركة بين الباحثين من خلال العناصر التالية:

1- زيادة ولاء العامل للمؤسسة: التمكين يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم.

2- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره

[1] Yulk.G., **leadership in organization**, USA: prentice-hall, 5th, 2001, p:107.

[2] فيصل عبد الله بابكر، **مهارات الإشراف الإداري الفعال**، بيروت: دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص: 155.

بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.[1]

3- تطوير مستوى أداء العاملين: إن فرق العمل هي إحدى آليات تطبيق التمكين الذي يهدف للتحسين الإداري، ولقد أصبح تشكيل فرق العمل أمر طبيعي لأن المؤسسات أدركت قيمتها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق التمكين.

4- اكتساب المعرفة والمهارة: إنّ نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان انخراط العامل بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً.[2]

5- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنّهم على قدر كبير من المسؤولية مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره[3]، وهذا ما يؤدي كذلك إلى إدراك العامل لقيمة العمل بشكل أكبر وبأهميته وقيمة نفسه في المؤسسة.

6- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل.[4]

من خلال ما سبق نجد أن التمكين ينعكس على العاملين بنتائج ايجابية من بينها تطوير مستوى أدائهم ورفع مستوى مشاركتهم مما يؤدي لرفع مستوى رضاهم الوظيفي، ويساهم كذلك في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

---

[1] يحي ملحم سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 121.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 122-123.

[3] محمد ذيب المبيضين، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص: 18.

[4] نفس المرجع أعلاه، ص: 18.

المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالعملاء

التمكين يأتي بمنافع إشراك الأشخاص في الإسهام الفاعل نحو تحسين العمليات وإعادة الربط الفاعل بين السلطة والمسؤولية وما يترتب على ذلك من حرية التصرف في عصر أضحى فيه الإرضاء الواسع من قبل العملاء يتطلب مثل هذه الحرية التي يجب أن تتوافر عند كل المستويات ولغاية العاملين المباشرين الذين يعملون مع العملاء.[1]

ولخص **(عاكف خصاونة)** انعكاسات تطبيق التمكين المرتبطة بالعملاء فيما يلي:[2]

- السرعة في إنجاز معاملات العملاء وتلبية متطلباتهم؛
- كسب ولاء العميل وسمعة الأعمال؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

ويرى **(Slack)** أن إستراتيجية التمكين يمكن أن تحقق النتائج التالية:[3]

- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم؛
- سرعة الاستجابة للزبائن غير الراضين عن أداء المؤسسة؛
- تعامل العاملين بشكل أكثر حماس مع الزبائن؛

وهناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحلات التجارية والبنوك والخدمات الصحية،...وغيرها، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم

---

[1] مؤيد نعمة الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص: 169.

[2] عاطف لطفي خصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 100.

[3] أحمد كاظم بريس، **أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون: دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الإشراف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد(28)، بدون سنة، ص: 7.

والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة.[1]

وهذا ما يؤكد أن العامل المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية، ونتيجة لذلك فإن رضا الزبائن سيتزايد عندما يمتلك العامل قدرة وكفاءة واستعدادا لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بمرونة ويسر[2]، وهذا كله يتوفر عند العامل الممكن في المؤسسة.

مما سبق لنتائج التمكين المرتبطة بالعملاء فهو يعمل على قدرة العاملين على التكيف بسهولة أكثر لخدمة حاجات الزبائن، وزيادة إرضاء هذا الأخير، كما يعزز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، وحل المشاكل التي يواجهونها بسرعة وبشكل أفضل.

نلاحظ أن انعكاسات تطبيق التمكين في المؤسسة تؤثر بالإيجاب على ثلاث (العاملين، المؤسسة والزبائن)، فقد حدد كل من **(Graham & Roger)** جملة من الايجابيات لتطبيق إستراتيجية التمكين، وهي:[3]

1- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق؛

2- سهولة اتخاذ القرارات؛

3- تسهيل أداء الإدارة؛

4- رد فعل أسرع، وأكثر مرونة لمتطلبات العمل؛

5- زيادة الدافعية لدى العاملين.

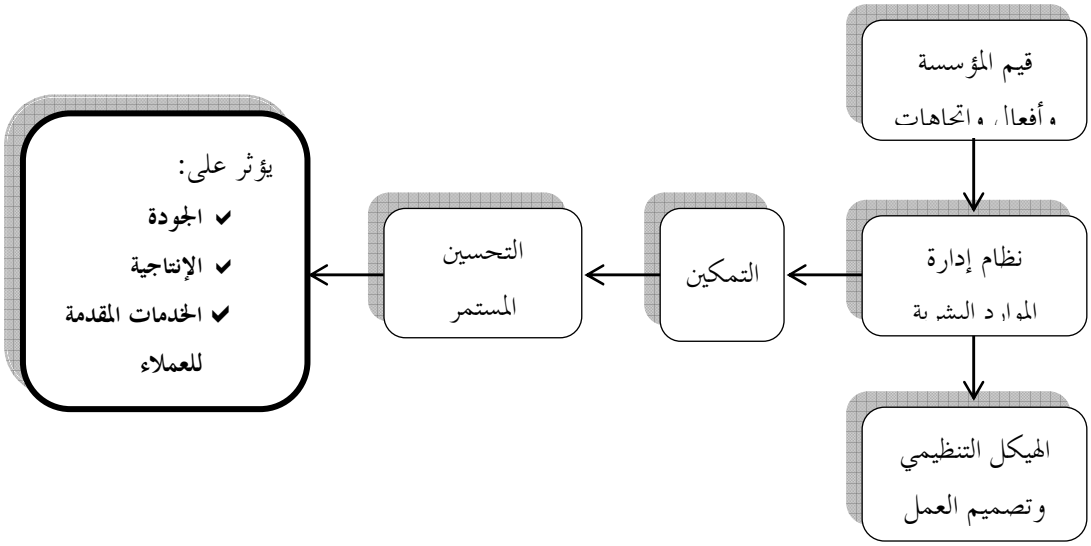
وكذلك يمكن تلخيص مجمل نتائج تطبيق التمكين في المؤسسة بالشكل التالي:

[1] محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 135.

[2] نفس المرجع أعلاه ، ص: 137.

[3] مساعد حمود العنزي، **علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2011، ص: 19.

الشكل رقم (3-1): نتائج تطبيق التمكين



المصدر: مرفت إبراهيم راشد قاسم، **اثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007، ص: 69.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن وجود وقيم واتجاهات المديرين لتشجيع التمكين والتحسين المستمر، واستغلال أمثل للموارد البشرية وتوفر نظام إدارة موارد بشرية فعال يسمح للعاملين بالتعلم والتدريب، وتوفر المؤسسة على هيكل تنظيمي سليم، هذا كله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، وتحسين الجودة وذلك بتزويد العاملين المعارف والمهارات والتدريب الضروري لعملهم، والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من آراء الزبائن حول مستوى الخدمة ويعمل كذلك على زيادة معدلات الابتكار والإبداع فضلا عن ارتفاع مستوى الحماس والمعنويات لدى العاملين.

مما سبق اتضح لنا أن تطبيق إستراتيجية التمكين يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع من خلال إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، فالتمكين يسهم في تفعيل معرفة العاملين وقدراتهم الإبداعية وتنمية طريقة تفكيرهم عن طريق إتاحة الوقت الكافي للتفكير، مما يشجعهم على التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة. ويتبين لنا أن من أهم انعكاسات تطبيق التمكين هو الإبداع، وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في المبحث الثاني من خلال علاقة أبعاد التمكين بالإبداع.

المبحث الثاني: دور أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع

سنحاول الآن تحليل مفصل لمدى مساهمة بعض أبعاد التمكين (التدريب، فرق العمل، التحفيز) في تعزيز الإبداع.

المطلب الأول: أهمية التدريب على الإبداع في ظل التمكين

يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة من المفاهيم التقليدية للسلطة، والمسؤولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية إلى مفاهيم جديدة تعتمد على إعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية كاملة عن النتائج، وتتطلب عملية التغير تلك اكتساب العاملين مهارات جديدة مثل: مهارات الاتصال، والتعاون، واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة، وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى التدريب لكي يتقنها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته.[1]

والتمكين يكون من خلال عملية التدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع.[2]

وأكد ذلك **(العتيبي)** أي أنه لكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المؤسسة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين.[3]

ويرى **(Dimitiriades)** أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.[4]

ويشير كل من **(Byhan & Gandz)** إلى أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة: التدريب على قيادة التمكين، التدريب على العمل والمهارات الفنية، تدريب الإبداع بين الأشخاص ومهارات حل المشكلات، التدريب على مهارات خدمة العملاء، التدريب على تمكين فرق العمل.[5]

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، **دراسات إدارية معاصرة**، بيروت: المكتبة العصرية، 2010، ص: 182-183.

[2] سامر عبد المجيد البشابشة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 219.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 104.

[4] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 240.

[5] Madhavan, N., Employees Empowerment Towards Innovation, Reviews of literature, Vol. (02), issue (02), 2014, p: 04.

وأشار **(Gandz)** كذلك إلى المتطلبات المطلوبة للتمكين والتي تطبق بشكل صحيح وتؤدي إلى نتائج جيدة هي: (التدريب الفني والإبداع في العمل، مهارات اتخاذ القرارات، مهارات فرق العمل).[1]

وأكدت **(فاطمة الخاجة)** إلى أن توفير برامج تدريبية تزود العاملين بمهارات التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي وتجميع ومعالجة المعلومات وتبادلها في الوقت الملائم بالإضافة إلى المهارات الاتصالية والاجتماعية في التعامل مع أعضاء الفريق والعملاء.[2]

وأكد **(Jones & al)** أن الحاجة للتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وانجاز العمل بشكل إبداعي يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتسيير، والالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المؤسسة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين.[3]

لذلك فإن الأمر يتطلب وضع سياسات وخطط واعية للتدريب في ظل سياسة التمكين، فيتم أولا تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك تعميق مفهوم عملية التمكين وصقل مهاراتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقوية الاتصالات بينهم، وتحمل المسؤولية دون الرجوع إلى رؤسائهم في كل كبيرة وصغيرة.

وقد اقترح **(Nicholls)** برنامجا تدريبيا للمديرين من ثلاث مراحل:[4]

1- المرحلة الأولى: يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.

2- المرحلة الثانية: المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية.

3- المرحلة الثالثة: يتم الحصول على التزام من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم.

وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل الذي يؤدي إلى تنمية الإبداع.

---

[1] Gandz, J., **The Employee Empowerment Era**, Business Quarterly, Vol. (55), Issue (02), 1999, p: 77.

[2] فاطمة عبد الحميد الخاجة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 94.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 104-105.

[4] نفس المرجع أعلاه، ص: 105.

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد في ظل سياسة التمكين على الإبداع هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع.[1]

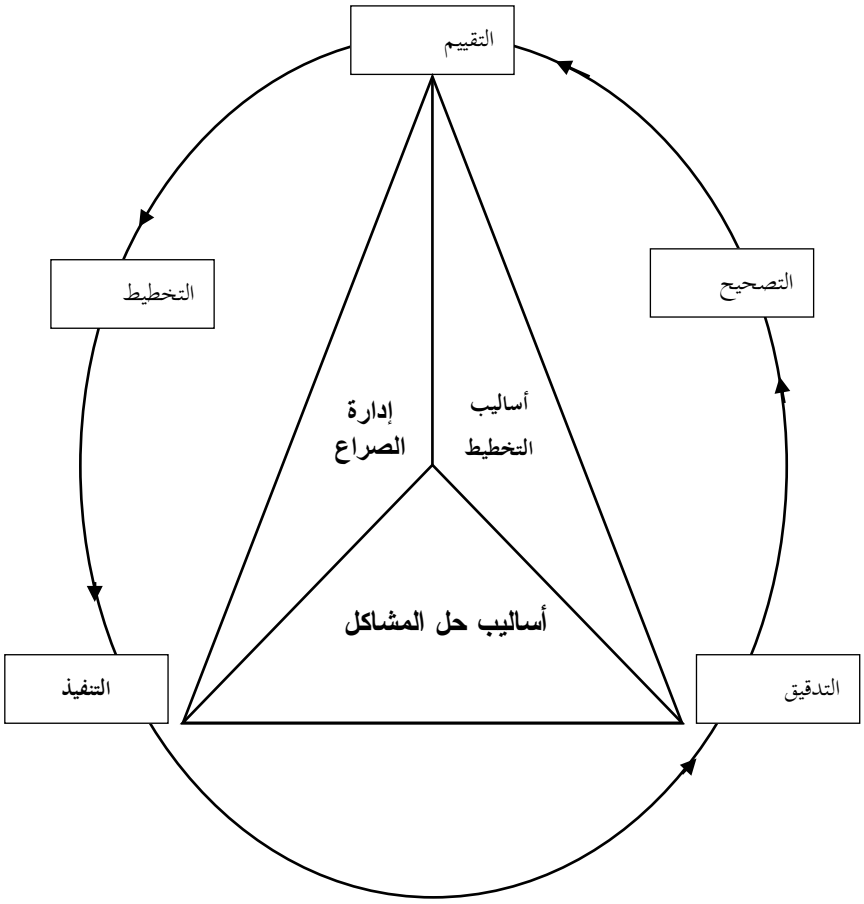
ويمكن تنمية وتطوير مقدرة العاملين الإبداعية بالتدرب وخصوصا عند العاملين ذوي الاستعداد للتعلم والتدرب المستمر، وأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة تكمن في تطوير مهارات العاملين من خلال تدربهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدربهم على الإبداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات، وإن زيادة الإبداع داخل المؤسسة أمر ممكن من خلال تطوير مهارات العاملين على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم.[2]

والهدف من التدريب في إطار التمكين هو إكساب الفرد قدرات في اتخاذ القرار وحل المشاكل بهدف تحقيق الإبداع، وفيما يلي نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين اقترحه **(Oakland)** موضح في الشكل التالي.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 211.

[2] إبراهيم أحمد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 61.

الشكل رقم (3-2): نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوري، 2008، ص: 254.

- ✓ **التقييم Evaluate:** للموقف وتحديد الأهداف.
- ✓ **التخطيط Plan:** لانجاز تلك الهداف كاملة.
- ✓ **التنفيذ Do:** للخطط.
- ✓ **التدقيق Check:** لدى انجاز تلك الأهداف.
- ✓ **التصحيح Amend:** للانحرافات إذا لم تنجز الأهداف.

ويوافق هذه الخطوات التدريب على: إدارة المشروع، أساليب التخطيط، أساليب حل المشاكل. ويؤكد النموذج كذلك على القيام بالتدريب ثم التدريب، ثم التدريب ثم إعادة التدريب ، فعملية التدريب

لا نهاية لها وهدفها تحقيق الإبداع في ظل تمكين العامل، وأن هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.[1]

إن تدريب العاملين على التمكين من أجل الإبداع، يكسبهم الكفاءة في تنفيذ مهامهم، وإكسابهم مهارات جديدة هامة جدا في تنمية قدراتهم الإبداعية، مثل تدريبهم على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق جديدة، وتدريبهم على كيفية العمل في فرق العمل، وتدريبهم على التواصل الفعال، فالتدريب هو وسيلة من أجل الوصول لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع.

المطلب الثاني: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين

تعتبر فرق العمل الممكنة إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث أصبح هذا الأسلوب من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لما له من أثر إيجابي في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتخفيض نسبة الأخطاء وسرعة حل المشكلات والتشجيع على الإبداع.

وتعد فرق العمل الممكنة من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تخلق لدى الأفراد الحاجة إلى أن يعملوا سويا في مجموعات تتوافر بينها علاقات وأهداف، أدوار وقواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل، والاستعداد لبذل المجهود الصادق لتحقيق الهدف، وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد قد يكونون ممكنون على المستوى الفردي إلا أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يعطي لهم قوة حقيقية تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلة تعوق أهداف الفريق.[2]

ففريق العمل في ظل التمكين عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون مجموعة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق مستمر، ويدير نفسه ذاتيا، فهو يحدد الأهداف ويخطط ويتخذ القرارات لحل المشكلات التي يتعرض لها، وهو يوزع الأدوار ويحدد المسؤوليات ولا يعتمد على الإدارة ويتحرك ذاتيا، وتتضح مجهودات الفريق أكثر من مجهودات الأعضاء، لذا فإن الفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.[3]

---

[1] رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 254.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 181–182.

[3] فاطمة عبد الحميد الخاجة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88.

وبالتالي فالفرق الممكنة أو المدارة ذاتيا تستمتع بخاصية الإبداع وحل المشكلات في إطار الإبداع، فهم يقومون بوضع أهدافهم، ويحددون المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام وعناية، ويبحثون عن حلول لها بطرق مبتكرة، ويتحمل الفريق مسؤولية كبيرة عن نجاحه.

وأهم الأدوار التي يقوم بها قائد الفريق الممكن هو شحذ تفكير الفريق والتشجيع على الإبداع من خلال الترحيب بالأفكار المتباينة وتجنب النقد، والبعد عن التحديد الدقيق للكيفية التي يتعين على الفريق أن يؤدي بها المهام، بل يكفي مجرد تقديم بعض التوجيهات لضمان استقلالية أعضاء الفريق بالقدر الذي يستطيعون استيعابه وفقا لما يتحلون به من خبرات ومعرفة والسماح بالإسهامات الإبداعية.[1]

وأكد كذلك **(Bradley L. Kirkman & Others)** على أن فرق العمل الممكنة تشجع المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية، مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، إضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي والممارسة[2]، فأعضاء الفريق الممكن ينصتون ويستفهمون عن ما يقال لهم ويظهرون الاهتمام بأقوال وأفعال ومشاعر الآخرين، وهذا يساعد على التوصل إلى أفضل المقترحات والأفكار والحلول من خلال استغلال واستثمار، اختلافات الرأي بين أفراد الفريق، مما يشجع على الإبداع.[3]

ومن أهم مزايا تكوين فرق عمل ممكنة داخل المؤسسات ما يلي:[4]

- تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي؛
- تعطي جوا من الرضا للعاملين في هذه الفرق؛
- تسهم في إشباع حاجات أعضائها؛
- تسهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين في المؤسسة؛
- تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل؛
- تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء؛

---

[1] فاطمة عبد الحميد الخاجة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 89.

[2] Bradley L. Kirkman & Others, **The impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating role of face -to-face Interaction**, Academy of management journal, USA : Vol.47, N°02, 2004, p: 178.

[3] عصام أحمد الرحبي، **بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، السودان: جامعة الخرطوم، 2005، ص: 79.

[4] حسن مروان عفانة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 35.

- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة؛
- تقليل التكاليف.

وهناك ثمانية سمات لفريق العمل الممكن من أجل الإبداع وهي:[1]

1- المشاركة: ويتمثل في مدى حضور أعضاء الفريق الاجتماعات، واهتمامهم بالمشاركة في أنشطة الفريق وبصورة فعالة، والتكلم بحرية، واستمرار في لقاءات الفريق لتبادل وجهات النظر والمعلومات.

2- التعاون: وهو درجة وجود التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل، والعمل معا للتوصل إلى حلول تنفع الجميع.

3- المرونة: وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، الميل لتحمل مسؤوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام.

4- الحساسية: وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم لمشاعر البعض الآخر، والعمل على خلق جو نفسي مريح والاهتمام بالأفراد عند اتخاذ القرارات.

5- تحمل المخاطرة: وهي قدرة أعضاء الفريق على مجابهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على بيان وتحديد نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات، وذلك لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها، والتمسك بالآراء في بعض الأحيان لتحفيزهم على مشاركة أكثر، ودراسة أوسع للقضايا المطروحة قبل اتخاذ القرارات.

6- الالتزام: هو درجة شعور الفرد بملكيته للمؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء، وتوفير الدعم العاطفي لهم، وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم بصورة جماعية.

7- التسيير: هو درجة مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم لأداء المهام، والعمل على تقديم مقترحات عملية لحل المشكلات، ولتسوية النزاعات ضمن الفريق، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

[1] نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عباينة، **بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال في الأردن**، مجلة الإدارة العامة، الأردن: المجلد (38)، العدد (2)، 1998، ص: 329-330.

8- الانفتاحية: وهي درجة ميل الأعضاء لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط، وحل المشكلات بصورة مساعدة للفريق، والحرية في التعبير لأعضائه عن وجهات نظرهم واقتراحاتهم وقيمهم وعاداتهم.

وفي ضوء كل ما سبق، يتضح أنه لابد لفريق العمل الممكن من أن يتمتع بسمات لكي يعمل بروح الفريق ويحقق الأهداف والمهام المطلوبة منه، وينجزها بشكل مبتكر ومميز وفعال ويحقق الإبداع.

وكخلاصة يمكن القول أن بناء فرق العمل يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، فهو يساعد على التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، وتبرز أهميته كذلك في الحاجة إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي والذي ينتج عنه حلول فعالة تفوق في إنجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي.

فأسلوب فرق العمل الممكنة يوفر هياكل تنظيمية أكثر مرونة ويساعد على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة والتي تساهم في رفع الأداء وخلق فرص الإبداع.

المطلب الثالث: مساهمة التحفيز في تحقيق الإبداع

إن جوهر الإبداع هو الفكر الإنساني الذي يقوم على المعرفة المتراكمة والأفكار الخلاقة، اللذان يعتبران عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات. الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تكثيف الجهود حول التنمية الإمكانات والاهتمام بالعاملين لأجل إعطاء الاتجاهات الإبداعية شرعيتها. وهنا نحن نتكلم على ترسيخ قيم وممارسات تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد. هذا الأخير الذي من بين متطلباته تطوير وتأهيل نظام الحوافز بالمؤسسة.

أولا: أهمية الحوافز بالنسبة للعملية الإبداعية

نحن نعلم أن كفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أولهما القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل الأولى في مهارات الأفراد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب، إضافة إلى الاستعدادات والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز وهي التي تدفع الفرد إلى سلوك يحقق أو يصل إلى أهداف المؤسسة[1]. وهنا يمكن أن نفرق بين بعض المصطلحات المرتبطة بالتحفيز كما يلي:

[1] محمد أحمد إسماعيل، **أثر الحوافز على الإبداع الإداري بالمؤسسة**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على الخط: www.hrdiscussion.com، تاريخ الاطلاع 10/05/2016.

1- الدافع: هو الرغبة في فعل شيء، فعندما يتم تحفيز الأفراد في جوهرهم الأمر الذي يجعلهم ينخرطون في حياتهم المهنية وبتحدي أكبر ومتعة في ذلك. أين يصبح العمل في حد ذاته تحفيز. فالأفراد يكونون أكثر إبداعا عندما يشعرون في المقام الأول بالمصلحة من وراء ذلك العمل[1].

2- الرضا الوظيفي: فيعني الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة[2].

أما ولو رجعنا إلى التحفيز كما أشرنا إليه سابقا فنجده جملة العوامل والمقومات والمؤهلات الموجود ضمن بيئة الأفراد والتي تمكنه من تعزيز ودفع وتهيئة سلوكه بغية الرفع والارتقاء بأدائه داخل المؤسسة.

فالحوافز تعتبر ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال وتنميته ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد بربطها بالإبداع بحيث يجب أن توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

كما لا يغيب عن البال أن الحوافز ممكن أن تأتي بنتائج سلبية إذا استخدمت بطريقة تنتفي فيها العدالة والموضوعية. لذلك وجب استشعار حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز.

ولعل من أهم القطاعات التي تنامت فيها أهمية الحوافز لأجل الإبداع نجد ميدان التكنولوجيا الحيوية. فالمكافآت أو الحوافز المادية لها آثار كبيرة على الاقتصاديات العالمية وهذا ما أثبتته الدراسات والإحصائيات. وذلك راجع إلى الدعم الحكومي الذي يساعد في جذب العلماء والنجوم والمواهب العالمية والأبطال والذي يتجسد عادة في زيادة فرص العمل المتاحة من خلال الإغراءات أين يتم التأثير على الرواتب الإقليمية، كذلك إتباع سياسة ضريبية ناجحة من خلال منح بعض التخفيضات أو إلغاء الضريبة إن استدع الأمر. حيث يسعى القيمين عليها أحداث توازن بين المكافآت والفوائد المتحصل عليها[3].

---

[1] Friday O;OK PARA, **creativity**, rapport produced for the EC funded project innoregie: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000, P: 30.

[2] محمد أحمد إسماعيل، **مرجع سبق ذكره.**

[3] Enrico Morett and Daniel J.Wilson, **Innovation and Incentives: Evidence from Biotech**; FRBSF ECONOMIC LETTER, N° (37), 2014, P: 1.

ثانيا: أهم الأعمال في مجال الحوافز المؤدية للإبداع

البحث في أدبيات كثير من العلوم يقود للكثير من النماذج والنظريات التي تقصت العلاقة أو الأثر على الإبداع، لعل من أبرز هذه النماذج نجد[1]:

1- أعمال هلسترون1984: يرى بأن نظام الحوافز يجب أن يظهر التسامح عند الفشل وبالتالي يجب أن يكون أقل حساسية لسياسة الأداء.

2- أعمال أحيون وتبرول 1994: يعتبران أن نتائج أنشطة الابتكار لا يمكن التنبؤ بها وبالتالي من الصعب التعاقد مسبقا في إطار العقود غير مكتملة.

3- أعمال بيريجمان وهيج2005: اللذان طورا نموذج الذي يتطلب التعرف على نوعية المشروع، الأمر الذي يسمح بذاتية المكافآت فها يريان في نموذجهم بأنهم لا يمكن أن ينشأ الاستكشاف والإبداع في ظل الاستغلال.

4- أعمال ماسلو2009: هو أول من دمج بين الاستغلال والإبداع، فهو يرى أن نظام الحوافز الأمثل هو الذي يحفز عل الإبداع والابتكار، ذلك الذي يقوم عل التسامح عند الفشل المبكر ومكافآت النجاح على المدى الطويل.

ثالثا: أهم مقومات نظام الحوافز نحو الإبداع:

أن تهدف إلى الإبداع من خلال المكافآت أمر يتطلب توخي الحذر وأخذ الموضوع بمنحى من الجد لكي يتحقق التوازن بين الفائدة والإنفاق، لذلك وضعنا مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة نظام الحوافز نلخصها فيما يلي[2]:

1- يرتبط أثر الحوافز على الإبداع على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع. أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع يضعف الأثر.

[1] Florien Florian Ederer and Gustavo Manso, **Incentives for Innovation: Bankruptcy Corporate Governance and Compensation Systems**, forthcoming in the Handbook of Law, Innovation, and Growth(Edward Elgar),p: 3-4.

[2] محمد بن علي شيبان العامري، **حاجة المؤسسات الإدارية للإبداع من خلال الحوافز**، http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=237&SecID=53، تاريخ الاطلاع: 17/05/2016.

2- يجب أن تقوم الحوافز وفق نظام الحوافز السليم الذي يرتكز على العدالة والمصداقية، فالفرد الذي يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان النظام السلبي متأخر وغير عادل ولا يتناسب مع الجهد المبذول فإنه يؤدي إلى إحباط الفرد ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى الإبداع.

3- تؤثر الحوافز المعنوية بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، فمناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع.

4- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد. أما الإبداع فإنه لا يمكن أن ينمو في ظل التحفيز السلبي.

5- أن التسامح عند الفشل في المرات الأولى هو أكبر تحفيز، كما لوحظ أن المكافآت على المدى الطويل لها دور كبير خصوصا في المؤسسات كثيرة المعرفة أو التي تعتمد بشكل كبير على البحث والتطوير. إذ يرى الكثير يرى أنه من الضروري إدراج في ثقافة المؤسسة تحمل الفشل وتقديم المكافآت وهذا لأجل الإبداع والابتكار[1].

[1] Florien Florian Ederer and Gustavo Manso, **op. cite**, p: 4.

المبحث الثالث: نماذج وآليات العلاقة بين التمكين والإبداع

بعد أن تعرضنا إلى انعكاسات تطبيق التمكين، سنحاول الآن تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع، حيث سنتناول أولا استعراض نماذج العلاقة بين التمكين والإبداع، ثم سنعرج بعدها على تحليل مفصل للعلاقة بين هذين المتغيرين، وأخيرا سنتطرق إلى آليات التمكين الداعمة للإبداع والمتمثلة في القيادة والثقافة.

المطلب الأول: نماذج العلاقة بين التمكين والإبداع

سنتطرق في هذا المطلب إلى النماذج التي درست العلاقة بين كل من التمكين والإبداع، وسنعرض ثلاث نماذج مختلفة وجهات النظر فيها بالنسبة للعلاقة.

أولا: نموذج أشواق صالح عبد الله الصمد

اقترحت أشواق نموذج لدراسة العلاقة بين الإبداع والتمكين كما هو موضح في الشكل رقم (3-3)، وهذا النموذج يقوم على الافتراضات التالية:[1]

✓ إن تطبيق التمكين وتشجيع الإبداع التنظيمي في المؤسسات ليس هدفا في حدّ ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحسين أداء كل من المؤسسة والعاملين فيها، وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات التي تمكنهم من تطوير العمليات التشغيلية والفنية وتطوير النظم والممارسات الإدارية.

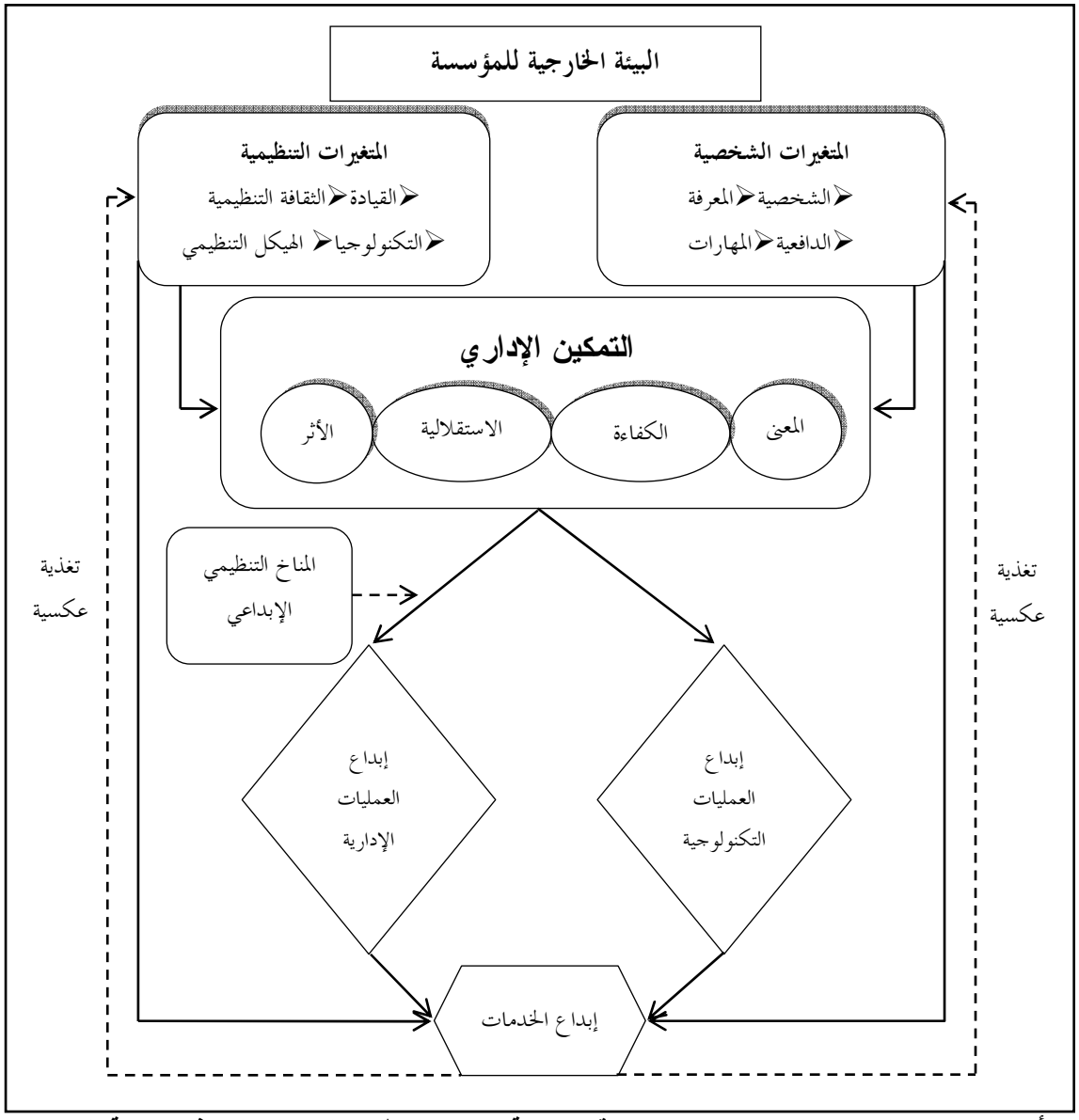
✓ يتأثر كل من التمكين والإبداع بنوعين أساسيين من المتغيرات أولهما:المتغيرات الشخصية، وتضم: الشخصية، الدافعية، المعرفة والمهارات والقدرات، وثانيهما: المتغيرات التنظيمية، وتضم: القيادة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا.

✓ يظهر أثر كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية على التمكين في إدراك العاملين لأربعة عناصر رئيسية هي: البعد الفردي المعنوي، البعد الفردي المادي، البعد التنظيمي المعنوي، المادي.

✓ يؤدي التمكين – في ظل توافر المناخ التنظيمي الإبداعي– إلى تطوير كل من العمليات التشغيلية والفنية وتطوير النظم والممارسات الإدارية.

[1] أشواق عبد الله الصفار، **التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2011، ص: 82.

الشكل رقم (3-3) : نموذج العلاقة بين التمكين والإبداع في المؤسسات الخدمية



المصدر: أشواق عبد الله الصفار، **التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2011، ص:83 .

يتضح من الشكل السابق أن النموذج يتكون من العناصر التالية:

1- المتغيرات الشخصية: وأهم هذه المتغيرات: الشخصية، المعرفة، الدافعية، المهارات والقدرات.

▪ **الشخصية:** يمكن النظر إلى الشخصية على أنّها نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله، وتتوقف سمات شخصية الفرد على مكونات هذه الشخصية، وهي القيم، الانفعالات، والحاجات، الميول والاهتمامات، والاتجاهات النفسية، ولقد تعددت

التصنيفات التي قدّمها الباحثون لأنماط الشخصية، ومنها تصنيف الأنماط الشخصية وفقا لطبيعة السلوك إلى خمسة أنماط هي:[1]

- ✓ **النمط النموذجي:** ويتسم بالنشاط والاستقلالية والتفكير الناقد؛
- ✓ **النمط الملتزم:** ويتسم بالنشاط والتبعية والتفكير غير الناقد؛
- ✓ **النمط السلبي:** ويتسم بالكسل والتبعية والتفكير غير الناقد؛
- ✓ **النمط المحول:** ويتسم بالكسل والاستقلالية والتفكير الناقد؛
- ✓ **النمط العملي أو البرجماتي:** ويتسم بقدر متوسط من النشاط والاستقلالية والتفكير الناقد.

ويعد النمط الأول (النموذجي الأكثر ملائمة للتمكين والأكثر استعداد) للتجديد والإبداع.

- **المعرفة:** تعد المعرفة من أهم متطلبات التمكين، ولقد تعامل معظم الباحثين الذين اهتموا بموضوع التمكين مع المعرفة من منظورين مختلفين هما:

- ✓ **الأول:** نظر إلى المعرفة على أنها أحد المتطلبات الأساسية للتمكين، وأكد على ضرورة توافرها لدى العاملين حتى يمكن تمكينهم؛
- ✓ **الثاني:** تعامل مع المعرفة على أنها أحد المؤشرات الدالة على التمكين، فالتمكين لن يتحقق إلا بمنح العاملين المعرفة التي تمكنهم من الفهم والمساهمة في تطوير الأداء.

وكذلك تعتبر المعرفة أحد المقومات الفردية للإبداع التنظيمي.

- **الدافعية:** تشير الدافعية إلى مدى رغبة الفرد وحماسه لإعطاء الاهتمام وبذل الجهد اللازم لممارسة أنشطة عمله، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة دوافع أساسية تحكم سلوك الفرد في مجال العمل، هي:[2]

- ✓ **دافع الانجاز:** ويقصد به رغبة الفرد الداخلية في وضع أهداف طموحة لعمله ومحاولة الوصول إليها والتميز عن الآخرين فيما يحققه من انجازات؛
- ✓ **دافع النفوذ:** ويقصد به رغبة الفرد في التأثير وممارسة السلطة وقيادة الآخرين؛
- ✓ **دافع الانتماء:** ويقصد به رغبة الفرد في بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

---

[1] Christine Clements, John B. Washbush ,**The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,** Healthcare Informatics & Technology Investors, En line: http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html, on: 22/ 04/2016

[2] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 86- 87.

- **المهارة والقدرات الذاتية:**

تعد المهارات والقدرات الذاتية للعاملين، بمختلف أنواعها، من أهم المتطلبات التي أكديها معظم النماذج والدراسات التي تناولت كلا من التمكين والإبداع التنظيمي.

2- المتغيرات التنظيمية: على الرغم من تعدد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في التمكين والإبداع التنظيمي، فإن معظم الدراسات تؤكد أهمية كل من القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، وتأثيرها الكبير في المتغيرين موضع الدراسة.

- **القيادة:**

تزخر الأدبيات بالعديد من الدراسات التي اهتمت باختبار أثر القيادة على كل من التمكين والإبداع التنظيمي، ففي مجال التمكين، تركز العديد من الدراسات على دور القيادة، باعتبارها من الأبعاد الأساسية للتمكين في تحفيز العاملين وتمكينهم من العمل من خلال تزويدهم بالرؤية للمستقبل وإثارة العاملين للمشاركة في تحويل المؤسسة[1]، حيث أوضح **(Lin)** أن القادة تساهم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة الداعمة للتمكين وتطوير الممارسات التي تدعم التمكين[2].

وفي مجال الإبداع التنظيمي، يرى **(Casimir & Wang)** أن معظم الدراسات أكدت أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في التأثير على الإبداع من خلال توفير البيئة المناسبة وتشجيع العاملين على المشاركة والاستعداد للمخاطرة، ووجود علاقة إيجابية بين ثقة المديرين في قدرات المرؤوسين والتزامهم، وبين تشجيع هؤلاء المديرين للعاملين على الإبداع[3].

وأوضح **(Sarros & al)** أن الاتجاهات الايجابية والدافعية لدى القيادة تساهم في خلق الثقافة التي تشجع العاملين أو تحفزهم على التميز والإبداع[4].

- **الثقافة التنظيمية:**

أوضح كل من **(Yuki & Becker)** أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمرونة، التعلم، والعدالة، والرؤية المشتركة، تساهم في نجاح عملية التمكين[5].

---

[1] Menon, Sanjay.T, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology – An International Review, USA: Vol.50, N^0 .1, 2001, p: 156.

[2] Carol Yeh-Yun Lin, **Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan,** The Journal of Psychology, USA: Vol. 136, N^0. 5, 2002, p: 559.

[3] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 87.

[4] James C Sarros & Al, **key findings: Australian Business Leadership Survey**, Management Research Series, N^o.1, 2002, p: 14- 15.

[5] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 89.

وأشار **(Alder)** إلى أن الثقافة الإبداعية تتسم بالتحدي وارتفاع درجة المخاطرة، وتقدير قيمة الابتكار، وتزود العاملين بالتحفيز والتحدي[1].

وأوضح **(Coomer)** أن الثقافة التنظيمية الايجابية تساهم في توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة على التجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، وتشجيع الأفراد على المبادرات الفردية[2].

- **الهيكل التنظيمي:**

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في أداء وسلوك العاملين، فهو يوضح الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز، ويساهم في تحقيق الانسجام والتوافق وتوحيد الجهود بين الأفراد، والعمل كفريق واحد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، وسهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم[3].

وبالتالي يعد الهيكل التنظيمي من أهم المحددات التي تؤثر في كل من التمكين والإبداع التنظيمي.

وفي هذا السياق، أوضح كل من **(Becker & Yuki)** أن هناك علاقة بين مدى ما يتسم به الهيكل التنظيمي من اللامركزية وانخفاض درجة الرسمية وبين مستوى تمكين العاملين.

ومن ناحية أخرى، هناك بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر الإبداع التنظيمي على شكل الهيكل التنظيمي، حيث أوضح **(Tidd)** أن هناك متغيرين يؤثران في إدارة الإبداع التنظيمي، **أولهما:** عدم التأكد، وهو دالة في معدل التغير في التكنولوجيا والأسواق، **وثانيهما:** درجة التعقد، وهي دالة في عدد ونوعية التكنولوجيا المستخدمة وتفاعلاتها، ودالة في الاعتمادية التنظيمية والتكنولوجية، وبناءا على هذين المتغيرين، تنتج مصفوفة **(2×2)** لكل منها مخرجاتها ومتطلباتها والهياكل التنظيمية والعمليات الخاصة لإدارة الإبداع[4]:

- ✓ **التمايز (انخفاض كل من التعقد وعدم التأكد):** يعد تمايز المنتجات والخدمات المخرج الرئيس، وبالتالي تلعب الكفاءة التسويقية دورا مهما، وتعد الهياكل المتعددة الأقسام وفقا للمنتج أو السوق الأكثر ملائمة.

[1] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 89.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 89.

[3] Carol Yeh-Yun Lin, **Op. Cit**, p: 561.

[4] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 90-91.

- ✓**الإبداع (انخفاض التعقد وارتفاع درجة عدم التأكد):** تلعب الكفاءة (القدرات) التكنولوجية أو العلمية دورا مهما، وتعد الهياكل الوظيفية هي الأنسب.
- ✓**التشبيك (ارتفاع التعقد وانخفاض درجة عدم التأكد):** تلعب كفاءات إدارة المشروع دورا مهما، وتعد الهياكل المهنية هي الأنسب.
- ✓**المركب (ارتفاع كل من التعقد وعدم التأكد):** تتطلب عددا متنوعا من الكفاءات مثل: المرونة، والتكيف، والتعلم، وإدخال البرمجيات في النظم المعقدة التقليدية مثل: النقل والمواصلات والاتصالات والخدمات اللوجستية تخلق تحديات كبيرة أمام الإدارة والإبداع.

- **التكنولوجيا:**

توصل **(Shin)** إلى أن تكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانيات عالية لجمع وتخزين ونقل ومعالجة البيانات، والحصول على المعلومات، وزيادة عدد البدائل المتاحة، وبالتالي زيادة القدرة على الإبداع[1].

وأكد **(Brynjoffsson & Hitt)** أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما في زيادة جودة المخرجات وتطوير منتجات جديدة، وتحسين النواحي أو الأشكال غير الملموسة في المنتجات الحالية.[2]

وأشار كل من **(Dehming & Richardson)** إلى أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجالات عمل الإدارة من شأنه أن يفتح المجال أمام العاملين نحو مزيد من الإبداعات والابتكارات.[3]

3- التمكين: تشير معظم الدراسات إلى أن التمكين يتأثر بنوعين من المتغيرات هما: المتغيرات الشخصية التي تؤثر في إدراك العاملين للتمكين (التمكين السيكولوجي)، والمتغيرات التنظيمية التي تدعم إحساس العاملين بالتمكين (التمكين الهيكلي).

هذا التمكين يمكن رصده من خلال سلوك العاملين أو ما يعرف بأبعاد التمكين، ترى **(إشراق)** إمكانية تقسيم أبعاد التمكين بناءا على معيارين أساسيين هما[4]:

---

[1] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 92.

[2]Erik Brynjolfsson & Lorin M. Hitt, **Beyond Computation: Information Technology; Organizational Transformation and Business Performance**, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14, N^0. 4, 2000, p: 24.

[3]Bruce Dehning & Vernon J. Richardson**, Returns on Investments in Information Technology: A Research Synthesis**, Journal of Information Systems, Vol. 16, No. 1, Spring 2002, p: 9.

[4] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 93- 94.

▪ **مصدر الأبعاد:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أبعاد التمكين إلى نوعين **أولهما:** أبعاد مصدرها الفرد، وتتبع من السمات والمهارات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد، **وثانيهما:** أبعاد مصدرها المؤسسة، وتتبع من الممارسات الإدارية والتنظيمية والثقافة السائدة.

▪ **طبيعة الأبعاد:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أبعاد التمكين الإداري إلى نوعين **أولهما:** أبعاد معنوية، **وثانيهما:** أبعاد مادية.

وبناءا على ذلك، يمكن القول أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتمكين الإداري كما يلي:

✓ **البعد الفردي المعنوي:** ويتعلق بمدى ثقة الفرد بنفسه والتزامه التنظيمي النابع من إدراكه للتمكين.

✓ **البعد الفردي المادي:** ويعكس مدى اهتمام الفرد باكتساب المهارات والقدرات التي تؤهله لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل.

✓ **البعد التنظيمي المعنوي:** ويعكس نوعية الثقافة والقيم التنظيمية السائدة، ومدى تشجيعها لتمكين العاملين وتنمية شعورهم بالثقة.

✓ **البعد التنظيمي المادي:** ويتعلق بالممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في تمكين العاملين مثل أنماط القيادة، وطبيعة الهياكل التنظيمية، ونظم الاتصالات ومشاركة المعلومات، ومنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار، والإثراء الوظيفي والتدريب المستمر، وفرق العمل الممكنة.

4- المناخ التنظيمي الإبداعي: يعد المناخ التنظيمي الإبداعي من أكثر العوامل ارتباطا بإدراك العاملين للإبداع التنظيمي، ويشير المناخ إلى أنماط السلوك اليومي للأفراد في بيئة مؤسسة، وتؤكد الدراسات أن مناخ الإبداع يتأثر بعدد من العوامل منها: المشاركة في المعلومات، ثقافة التعلم، والدافعية، وبالتالي فالإبداع التنظيمي يتطلب بجانب التمكين توافر المناخ الإبداعي الذي يشجع العاملين على التجديد والابتكار، لذا يجب أن يؤكد هذا المناخ عددا من القيم التي تدعم وتحفز العاملين على الإبداع، ومن أبرز هذه القيم: الانجاز، التوجه الذاتي، والتحفيز[1].

5- الإبداع التنظيمي: وفقا لهذا النموذج، فإن الإبداع التنظيمي يتأثر بالتمكين، فعندما يدرك الأفراد أهميتهم وأهمية أدوارهم في العمل، يقومون ببذل المزيد من الجهد لحل المشكلات التي تواجههم في

[1] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 95.

العمل من مختلف أبعادها والبحث عن المعلومات اللازمة لحلها، ولكن هذا ليس كافيا، بل لابد من توافر المناخ التنظيمي الذي يدعم ويشجع العاملين على الإبداع.

6- التغذية العكسية: تلعب التغذية العكسية دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين، حيث يترتب على تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمستويات أدائهم والمكافآت على أساس الأداء، زيادة شعور العاملين بالتمكين السيكولوجي النفسي.

7- بيئة العمل الخارجية للمؤسسة: تؤثر البيئة الخارجية بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة وسياساتها، وتحديد النظم والأساليب المناسبة للعمل، وهناك عدد من العوامل البيئية التي تدفع المؤسسات نحو الاهتمام بالتمكين والإبداع التنظيمي، من أبرزها[1]:

- تزايد حدة ضغوط البيئة الخارجية، مثل المنافسة الشديدة في الأسواق، وندرة الموارد، وتزايد مستوى تطلعات العملاء.
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مختلف المجالات، لاسيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والتي ساهمت في توفير وسائل وأساليب حديثة لإنتاج المعلومات والمعرفة وإدارة الأصول الفكرية، وزيادة قدرة المؤسسة على التنفيذ الناجح للابتكارات.
- إيمان مؤسسات الأعمال المعاصرة بأن القدرة على التعلم والتجديد والابتكار قبل المنافسين أصبحت المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.
- التحول من اقتصاد المعلومات – الذي يركز على معالجة البيانات والتقنيات وسرعة الاتصال– إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

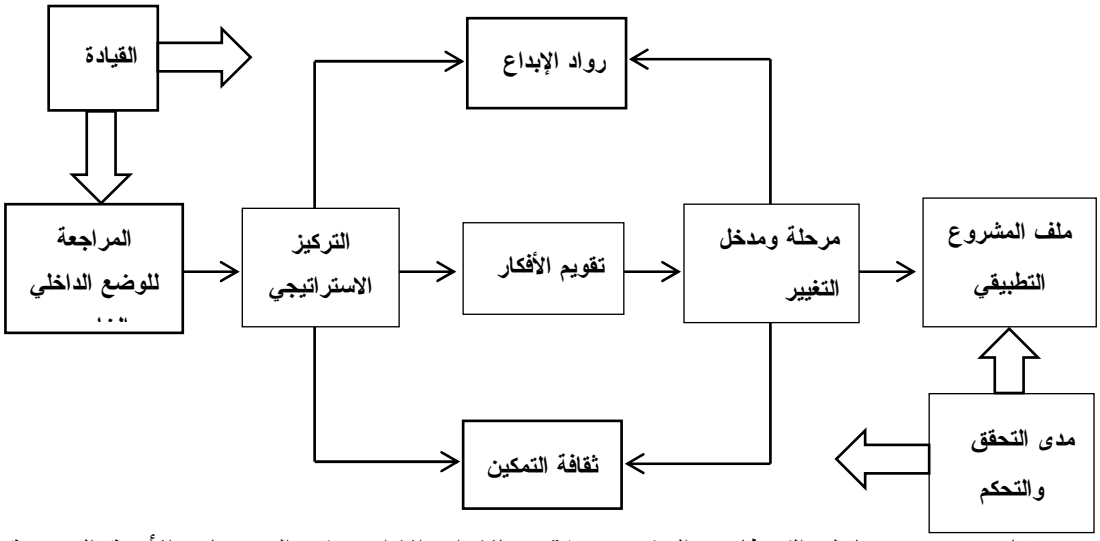
من خلال ما سبق، ومن النموذج السابق نخلص إلى أن الإبداع التنظيمي يتأثر بكل من التمكين والمناخ التنظيمي الداعم للإبداع، حيث يساهمان في تطوير النظم والعمليات الإدارية والتكنولوجية، وهو ما ينعكس على مستوى الإبداع التنظيمي.

[1] أشواق عبد الله الصفار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 97.

ثانياً: نموذج (David Brichall & Bruce) الإطار العام للإبداع

قدم كل من **(Bruce & Brichall)** نموذجا توضيحيا يبين أن ثقافة التمكين تعد من مكونات الإطار العام للإبداع، كما يتضح في الشكل رقم **(3-4)**

الشكل رقم (3-4): مكونات الإطار العام للإبداع



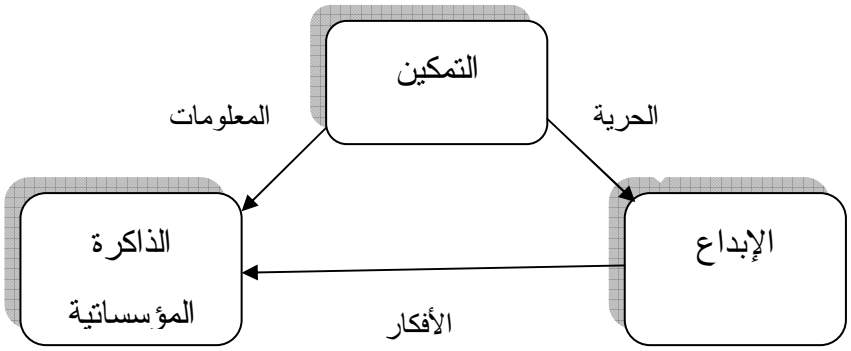
المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات الأمنية المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الجزائر: الدار الجزائرية، 2015، ص: 102.

من خلال الشكل نجد أن ثقافة التمكين تعتبر من مكونات ومراحل عملية الإبداع، فثقافة التمكين لها ضروراتها الكثيرة، وفاعليتها النوعية في صوغ وعي الفرد عامة والمبدع خاصة، كما لها دور في صقل الموهبة وتقويتها ورصدها بالأفكار الأفضل والأساليب الأفضل.

ثالثا: نموذج (David J. Paper & Jeffrey J. Johnson)

يبرز لنا هذا النموذج العلاقة بين التمكين والإبداع، وكذلك الروابط الموجودة بين الإبداع والذاكرة المؤسساتية، وأيضا بين الذاكرة التنظيمية والتمكين، أي الذاكرة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين التمكين والإبداع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5):نموذج David J. Paper & Jeffrey J. Johnson



Source: David J. Paper & Jeffrey J. Johnson, **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory**, USA: Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1996, p: 26.

انطلق هذا النموذج من كون أن الرابط بين التمكين والإبداع مبسط عن طريق السلطة المفوضة للعاملين، حيث تعمل على إقحامهم في صناعة القرار، إما عن طريق التدريب وإزاحة كل العقبات، وإعطائهم الحرية فيما يتعلق بمجال أداء عملهم، ومن خلال هذا تم افتراض ما يلي:

1- **الفرضية الأولى:** ينجم عن التمكين إبداع أكثر عندما يخلق نظام التسيير بيئة ممهدة للتغيير.

2- **الفرضية الثانية:** يمكن تخزين الأفكار الإبداعية في قاعدة بيانات الذاكرة لكي تستخدم مستقبلا من قبل المؤسسة.

3- **الفرضية الثالثة:** تمكين فرق العمل يساهم في تسهيل قابلية المؤسسة لتسجيل الأحداث المصيرية في قاعدة بياناتها.

وتوصل**(David J. Paper & Jeffrey J. Johnson)** من خلال هذه الفرضيات إلى النتائج التالية[1]:

- أكدا على فعالية نظام الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة بدون وجود معوقات، فالمعلومة بإمكانها الركود لدى أحد الأفراد المؤسسة دون بعثها وانتشارها؛
- البحث والتطوير يجب أن يتولى القيام به مجموعة من الأفراد المبدعين والخلاقين، وإعطائهم الحرية في البحث عن أفكار جديدة؛

[1]David J. Paper & Jeffrey J. Johnson, **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory**, USA: Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1996, p: 26.

- يجب إقامة جو من الحرية لكل من المسيرين والعاملين، وهذا من أجل ترقية الأفكار المبتكرة وسياسة حل المشاكل؛
- التمكين يمكن أن يكون جسر لقدرة الامتصاص التنظيمي للمعلومة والأفكار الجديدة؛
- فرق العمل الممكنة يمكنها تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات من اجل خلق الأفكار الإبداعية.

المطلب الثاني: أهمية التمكين بالنسبة للإبداع

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات العملاء العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة التقليدية أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم وبالتالي فإنهم يحتاجون إلى التمكين.[1]

وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنّما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها في المقام الأول على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المسؤولين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.[2]

ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز الإبداع القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والإبداع علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى[3]، حيث أن التمكين يركز على الممارسات الإدارية التي تهدف إلى إعطاء القوة للعاملين، مثل التفويض في صنع القرار وتوفير مزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للأفراد في المستوى التنفيذي من التنظيم، ومن خلال التنظيم تسمح المؤسسات للأفراد تولي العديد من الأدوار والمسؤوليات مع إعطائهم السلطة المناسبة لتحمل هذه المسؤوليات، وهذا يزيد من شعور العاملين بقدر أكبر من الدعم والتحفيز الداخلي للإبداع في العمل.[4]

---

[1] Quin.R, Spreitzer.G, **Op.Cit**, p:37.

[2] سامر عبد المجيد البشابشة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 218.

[3] محمد ذيب المبيضين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 72.

[4] مصطفى محمد يوسف عبد الله، **دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري (بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة حلوان، 2015، ص: 102.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل.[1]

ويعزز كل من (**Collins & Frances**) بأن العاملين الممكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعوق معنى التملك والإحساس بالانتماء، وأنه يعبر عن نقل طوعي لمعنى تملك العمل أو الحالة إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن، وإلى أن الاتصال والاندماج والتطوير منظومة متكاملة تتخلل كل النظريات الإدارية وذلك لاستحداث محيط مناسب للمشاركة والإبداع.[2]

وقد ركز (**Ford & Fotler**) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا، وهذا يقود إلى تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.[3]

وعزز **(ملحم)** هذا الاتجاه بأنه يوجد ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول **توم بيترز ووترمان** في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.[4]

والجدير بالذكر أن التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المؤسسات من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري[5]، حيث أن للإبداع مقومات عديدة تمثل في حيثياتها استراتيجيات التمكين، إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارساتها يهيئ للإبداع بيئة ملائمة تحسن الأداء

---

[1] جواد محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 66.

[2] سامر عبد المجيد البشابشة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 220.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 220.

[4] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 63.

[5] مصطفى محمد يوسف عبدالله، **مرجع سبق ذكره**، ص: 102.

وتطور الواقع، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى أن عنصر التمكين، وتفويض العاملين يعزز من إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المبدعة.[1]

وقد أكد **(Knight-Turvey)** على أن الأفراد الممكنين يأخذون بالمنهج المبادر أو الاستباقي في التعامل معا والتأثير على بيئة عملهم[2]، حيث صرح بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدى العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين[3]، كما أشار كذلك على أن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملين الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات.[4]

وأشار كذلك **(Spreitzer & Quinn)** بأن العاملين الممكنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المؤسسة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.[5]

وأكدت **(مها فرمان)** على أن العلاقة الايجابية بين مستوى التمكين والإبداع تنبع من كون حقيقة أن تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى دفعهم للبحث عن طريق غير تقليدية لأدائهم للمهام التي يكلفون بها ويدفعهم للسعي نحو الابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل، وبالتالي فإن من المفترض أن يكون هناك علاقة ايجابية بين مستوى التمكين والإبداع لدى العاملين.[6]

---

[1] بيتر دراكر، **الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات**، ترجمة: محمد عبد الكريم ومراجعة: نادية الهاوي، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص: 214.

[2] Neal Knight-Turvey, **Influencing employee innovation Through Structural empowerment initiatives: The need to "Feel" empowered, entrepreneurship theory and practice**, 2006, p: 314. On-Line: http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/swin: On: 04/10/2014.

[3] Ibid, p: 315.

[4] Ibid, p: 315.

[5] Quinn,R.; Spreitzer, G., **Op. Cit**, p: 44.

[6] مها فرمان أحمد فرمان، **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2010، ص: 44.

وفي نفس الاتجاه أكد **(البشابشة)** أنه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة، وهي ولاء الموظف وانتماؤه للمؤسسة بحيث يصبح جنديا منتميا لمؤسسته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها، والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها ويؤدي إلى ممارسة طرق وأساليب ذات طابع إبداعي.[1]

وأكد كذلك **(Amabile)** على أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الايجابي على الإبداع في المؤسسات.[2]

ووضح **(الكبيسي)** أن التمكين في المؤسسات المتعلمة يسهم في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع[3]، ويتفق معه كل من **(الدوري وصالح)** في أن التمكين يعد أساسيا لمؤسسات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وإبداع الموظفين، ويفتح لهم مجال التدرب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، كما يضيفان بأنه في عالم اليوم عندما تشتد المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين العاملين يصبح حاسما لنجاح المؤسسات.[4]

وأشارت دراسة **(الحراحشة)** إلى أن بيئة المؤسسة تلعب دورا حيويا في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراده علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين، وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي:[5]

- ✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- ✓ إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- ✓ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- ✓ تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية .
- ✓ دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

---

[1] سامر عبد المجيد البشابشة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 220.

[2] Amabile Tereza, M., **A model of creativity and innovation in organizations**, USA: Research in organizational behavior, Vol. (10), 1988, p: 149.

[3] عامر خضير الكبيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 148.

[4] زكريا مطلك الدوري وأحمد صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 29.

[5] محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (33)، العدد (2)، 2006، ص: 249.

ويرى **(Vecchio)** ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع حيث أن البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للإبداع، وبالمقابل فإن العوامل الآتية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية:[1]

- ✓ إفساح المجال للمبادرة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- ✓ دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين، وقبول واستيعاب هذا الواقع.
- ✓ منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية.
- ✓ تخصيص جوائز للمبدعين.
- ✓ استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.

حيث لا يمكن النظر إلى الإبداع الإداري في أي مؤسسة بمعزل عن الأسلوب الإداري المتبع فيها، فإذا كانت المؤسسة تطبق أسلوب إداري حديث كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو إدارة الجودة الشاملة أو التمكين فإنه يمكن القول بأن المناخ الإداري في تلك المؤسسة يشجع على الإبداع، ويهيئ الفرصة للمبدعين لإظهار ما لديهم من أفكار إبداعية قد تؤدي بدورها إلى تطوير أساليب العمل أو التقليل من التكلفة والهدر والإتيان بمنتج جديد، وهذا الإبداع لن يتحقق إلا عند توافر عدد من العوامل المساعدة على تحققه مثل:[2]

- ✓ الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ومن ذلك ثقة الإدارة في قدرات ومواهب العاملين معهم، وثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
- ✓ الأمن والاستقرار الوظيفي، الذي يجعل العامل منطلق التفكير في تطوير وابتكار طرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل.
- ✓ ثقافة تنظيمية تقوم على تقدير واحترام العاملين والتعامل معهم على أنهم شركاء وليس أجراء، فمثل هذه الثقافة تشجع على الإبداع وتدعمه.
- ✓ دعم القادة وتشجيعهم للأفكار الإبداعية للعاملين معهم وتبني تلك الأفكار.
- ✓ التقليل من المساءلة المشددة على أخطاء العمل، واعتبارها فرصا للتعلم التنظيمي وتجارب فاشلة يجب التعلم منها.

---

[1] محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 249.

[2] شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 102-103.

- ✓ العلم والمعرفة والمهارة، والرغبة في تحمل المسؤولية ونتائج العمل الإبداعي.
- ✓ نظم ووسائل اتصالات سريعة وآمنة، تسمح بتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين بشفافية.
- ✓ نظام عادل لتقييم الأداء مرتبط بنظام تحفيزي عادل ومجزي .

هذه العوامل هي عوامل مشتركة بين تمكين العاملين والإبداع، وعدم توفر أي منها يعد معوق يعيق كل منهما، وبالتالي يلاحظ أن هناك ارتباط وثيق وعلاقة طردية تربط بين هذين الموضوعين، وهذا ما يعزز العلاقة بين التمكين والإبداع بمعنى "كلما زاد التمكين زاد الإبداع".[1]

كما يمكن القول أن هذه العلاقة هي علاقة طردية في اتجاه واحد، تبدأ بالتمكين، فالإبداع لا يؤدي بالضرورة إلى تمكين العاملين، حيث أن ثقافة المؤسسة، أو رغبة الإدارة بغمط جهود الآخرين وإبداعاتهم تعيق عملية الإبداع مما يصيب المبدع بالإحباط، وبالتالي عدم الإتيان بأفكار إبداعية، وهنا لا يتحقق تمكين للعاملين.[2]

وكخلاصة عامة يمكننا القول أن للتمكين أثرا إيجابيا على تعزيز الإبداع عند توافر البيئة التنظيمية الداعمة لذلك كما أكدت على ذلك مختلف الدراسات، فالعامل عندما يدرك أن متطلبات وظيفته لها معنى، وأنهم يملكون قدرا من السلطة، وأنهم غير مقيدين بإجراءات روتينية تحكمهم وتقيدهم وتضيع معظم وقتهم، فيعمل العامل على بذل جهد في فهم المشكلات التي تواجهه من وجهات نظر مختلفة، والبحث عن حل باستخدام مجموعة واسعة من البدائل المتاحة له، كل هذا من شأنه توفير بيئة تساعد على أن يبدع الأفراد في عملهم.

[1] شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 103.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص: 103.

المطلب الثالث: آليات التمكين الداعمة للإبداع التنظيمي

يمكن القول أن العلاقة المتبادلة بين التمكين والإبداع يمكن تناولها من خلال العوامل الأساسية المؤثرة في تبني الإبداع التنظيمي، وهي: ثقافة الإبداع، ونمط القيادة، والدعم المنظمي للإبداع، حيث أن هذه العوامل أساسية في التأثير على التمكين[1]، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من القيادة التمكينية ومساهمتها في الإبداع وثقافة التمكين المشجعة على الإبداع وذلك بافتراض أن المؤسسة توفر المتطلبات الأساسية لتشجيع الإبداع.

أولاً: القيادة الممكنة ومساهمتها في الإبداع

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد، فالقادة الفاعلون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.[2]

والتمكين يثمر نتائجه في حال كانت القيادات الإدارية العليا مؤمنة بأهمية تمكين الموظفين وأن يكون المدراء أنفسهم يشعرون بالتمكين حتى يتمكنوا من ترجمة ذلك إلى سلوكيات إبداعية تكون نتائجها إبداعات متنوعة وبأشكال متعددة، كما أنه في حال كانت القيادات الإدارية متمكنة بما فيه الكفاية فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير على العاملين من خلال التأثير والإدارة بالقدوة **(lead by exemple)**.[3]

وأكد **(Amro and Dimitrios)** على أن العلاقة بين نمط القيادة بالتمكين والإبداع تنبع من كون أن القيادة بالتمكين تؤدي دورا رئيسيا في توفير البيئة المناسبة للإبداع، وذلك من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.[4]

وأوضح كذلك **(Xiaomeng Zhang)** العلاقة بين القيادة الممكنة والإبداع، من خلال النموذج الذي اقترحه والموضح في الشكل رقم (3-6)

---

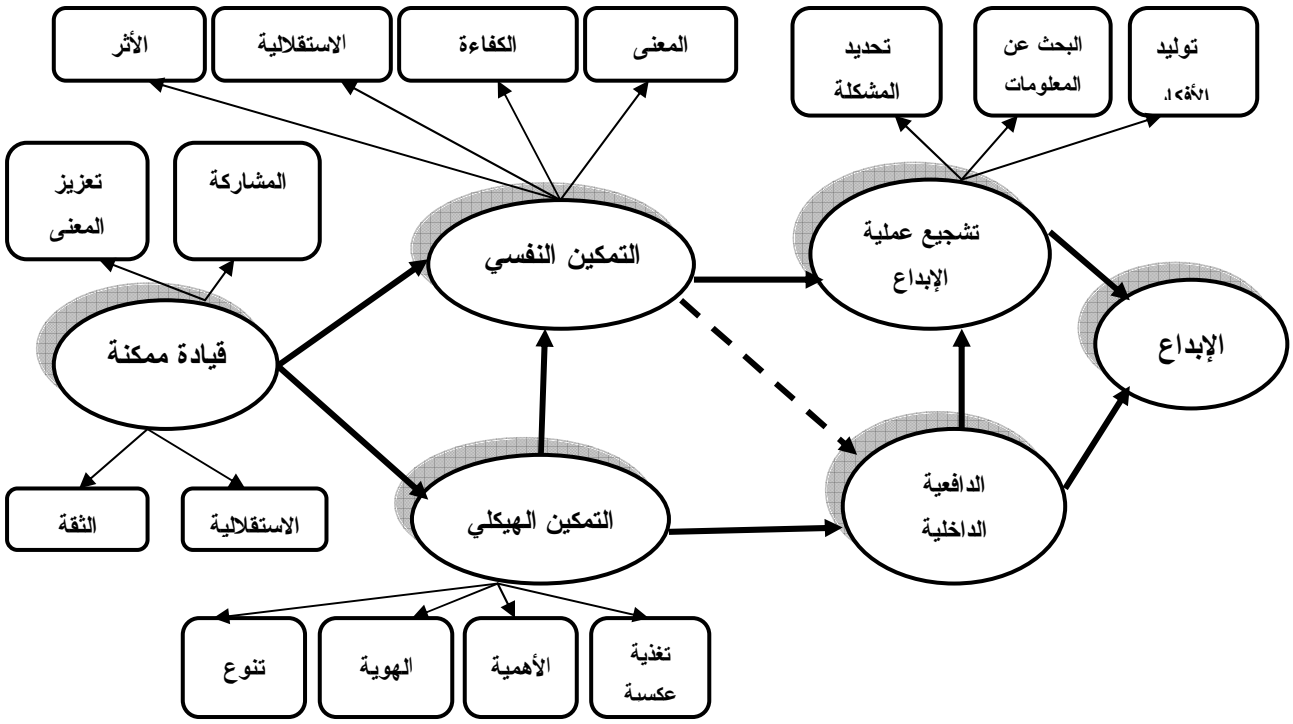
[1] مها فرمان أحمد فرمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 44.

[2] محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 289.

[3] مها فرمان أحمد فرمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 44.

[4] Amro, A-M.; Dimitrios N.K, **linking an integrated Approach of empowerment to employee creativity,** European scientific journal, Vol. (02), June 2014, p: 144.

الشكل رقم (3-6): نموذج العلاقة بين القيادة الممكنة والإبداع



Source: Xiaomeng Zhang, **linking empowerment and employee creativity The mediating roles of creative process engagement and intrinsic motivation**, Thesis Doctor of philosophy, University of Maryland, 2007, p: 59.

وفقا لهذا النموذج، تؤدي القيادة التمكينية دورا مها في إدراك العاملين للتمكين السيكولوجي بأبعاده الأربعة: (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والتمكين الهيكلي بأبعاده الأربعة (النوع، الهوية، الأهمية، والتغذية الراجعة) والذي يركز على خصائص العمل، وذلك من خلال اهتمام هذه القيادة بتشجيع المشاركة وتعزيز المعنى والتعبير عن ثقتهم في العمل ومنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء أعمالهم، هذا كله يترتب عليه زيادة الدافعية الداخلية لدى العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، والبحث عن المعلومات اللازمة لتوليد الأفكار الجديدة لحل هذه المشكلات، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مستوى الإبداع التنظيمي.[1]

[1] Xiaomeng Zhang, **Op cit**, p: 10.

وقد أكد **(ملحم)** أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع يؤدي إلى مؤسسة فاشلة، ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح يؤدي أيضا إلى مؤسسة فاشلة، علما بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة[1]، وعليه يمكن القول أن المطلوب هو قيادة تدعم وتشجع الإبداع.

حيث تعتبر القيادة الإبداعية من العوامل المهمة في حياة أي مؤسسة لما لها من دور رئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معا من جهة ومع بعضهم البعض من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة العاملين بمقدرة قياداتهم على الإبداع مهزوزة أو مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، فمثلا إذا اعتقد العاملون أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية أو أنه غير موضوعي في تقييمه للأداء ، فإن ذلك مؤشر على أن اهتمامات القيادة هي أي شيء إلاّ الإبداع، فالقائد الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للنظام والذي لا يهتم بما يسيء لهم، فهو عامل هدم في التنظيم ويحجم فرصة التنظيم للبقاء والنجاح ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ.[2]

فمن الأهمية بما كان أن يكون القادة قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيرا إبداعيا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي اهتماما لما هو جديد، بل عليه أن يشجع ويناقش مختلف الأفكار الجديدة من قبل العاملين وإعطائهم الأهمية اللازمة.

و أكد **(Dvir & al)** على أن القيادة التحويلية تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ويرى **(Nanus & Bennis)** أن القائد الذي يتمتع بالسلوك التحويلي لديه قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي السلوك الإبداعي.[3]

[1] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 151.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 322.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28.

والقائد المبدع الذي نعنيه هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوفر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع، وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من أجل خلق وتعزيز ما يسمى بثقافة الإبداع ونذكر منها ما يلي:[1]

- ✓ يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع مع ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع عملي مفيد؛
- ✓ يصمم أهدافا واضحة، لكي يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها؛
- ✓ يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحبب؛
- ✓ يشجع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها؛
- ✓ يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقة وليس شعارا؛
- ✓ يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكارا جديدة تتضمن قبولا وتحملا للمخاطرة؛
- ✓ يتأكد بأن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني، فالمبدعون يحتاجون وقتا لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة؛
- ✓ يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكاريا؛
- ✓ يهيئ حيزا للسماح إزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالا لطرق الأداء التقليدية.

وبين **(Townsend & Bennis)** أنه يجب على من يريد أن يتميز في عالم اليوم أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل كيفية بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب، قيادة تقود عمليات الإبداع وتخلق المناخ المناسب للإبداع والتميز في الأداء، ولن يحدث الإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير الإبداعي.[2]

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 191-192.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

وقد قدمت دراسة **(Quinn & Spreitzer)** رؤية متعلقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن ينمي الإبداع، حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:[1]

1- المجموعة الأولى: بعض الأسئلة الصعبة

- ✓ إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية أحد الخصائص الرئيسية للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟
- ✓ إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهدا وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- ✓ إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- ✓ إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

2- المجموعة الثانية: أسئلة أصعب

- ✓ إلى أي مدى لدي شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟
- ✓ إلى أي مدى لدي إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم بزيادته ؟
- ✓ إلى أي مدى لدي شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟
- ✓ إلى أي مدى لدي شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة انه قبل أن يبدأ القائد بالعمل عليه إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، ويجب أن يبدأ أولاً بتمكين نفسه، ويكون قائد مثلا يحتذى به من قبل العاملين وذلك بدءا بعملية تغيير ذاته، كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة وذلك بدعمه وتشجيعه للإبداع.[2]

إن نجاح العمل الإبداعي في أي مؤسسة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانات الإبداعية إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الإبداعية التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن القائد المبدع هو الذي يوفر

[1] Quinn,R.; Spreitzer, G., **Op Cit**, p: 47.
[2] Ibid, p: 47- 48.

الوسائل ويتيح الفرصة للمرؤوسين ويشجع مشاركتهم في القرارات من خلال التمكين، لإيجاد المناخ الملائم للإبداع.

إن إيمان القائد بأهمية الإبداع والابتكار يعد من المحركات الرئيسية لتفجير القدرات الإبداعية للمرؤوسين، ويقود أسلوب القيادة الديمقراطي إلى الإبداع في حين أن الأسلوب البيروقراطي يقضي على الإبداع، لذا يجب على القادة دائما أن يشعروا المرؤوسين أن هناك من ينصت إليهم وإلى أفكارهم ومقترحاتهم وان ما يعرضونه يلاقي القبول والاهتمام والدراسة والتشجيع مما يزيد من قدراتهم على الإبداع والتفكير بايجابية واستثارة قدراتهم الذهنية للتفكير بأسلوب خلاق يسمح بالوصول إلى أفكار جديدة)[1]

ثانياً: ثقافة الإبداع

ثقافة الإبداع يمكن النظر إليها على أنها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات، بالاعتماد على التغيرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.[2]

فلإبداع ليس ومضة بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المؤسسة وثقافتها التي تشجع على الإبداع وتسانده، فالمؤسسات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على حد سواء.[3]

ويرى بيتر و وترمان **(Peter & Waterman)** أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة المبدعة وهي كما يلي:[4]

- ✓ الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.
- ✓ الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة.
- ✓ الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمعاونة المتهيب أو غير الواثق.
- ✓ الاعتقاد الراسخ بأهمية النمو وشموليته ومردوديته.

---

[1] Andriopoulos Constantine, **Determinants of organizational creativity: a literature review**, Management Decision, Vol. (39), N° (10), 2001, p: 834.

[2] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 50.

[3] Graig Wynett, **inspiring innovation**, Harvard Business Review, Vol. (80),2002, p: 39.

[4] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 167-168.

وينبغي أن تكون الصفات الأساسية للثقافة الإبداعية كما يلي:[1]

- ✓ مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.
- ✓ أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين.
- ✓ أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.
- ✓ أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك.

وبين **(القريوتي)** كذلك بعض الملامح الثقافية التنظيمية المحفزة للإبداع على النحو التالي:[2]

- ✓ درجة ثقة الإدارة في الأفراد.
- ✓ درجة انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- ✓ درجة الانفتاح في الاتصال من الجهات الخارجية.
- ✓ درجة قبول التغيير.
- ✓ درجة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- ✓ درجة توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

إن تحقيق نتائج هائلة في الإبداع يرجع إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك.

وأشار **(Potter)** إلى أن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المؤسسة بتكاملها في ثقافة المؤسسة لبلوغها ثقافة إبداعية تنتهي بنواتج إبداعية، حيث يجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزا ومتسعا للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وقد تمثل هذه الرؤية تحديا حقيقيا، نظرا لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المؤسسات.[3]

إن توافر البيئة التنظيمية من خلال عدد من العوامل كالثقافة التنظيمية القوية ونمط القيادة والتسهيلات المتنوعة والتي بدورها قد تعزز من فرص التمكين وتهيئة البيئة الداعمة للإبداع[4]، وبالتالي

---

[1] عبد عطا الله حمايل، **درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم**، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين: المجلد (02)، العدد (04)، 2010، ص: 180.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 317.

[3] سامر عبد المجيد البسابشة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 219–220.

[4] مها فرمان أحمد فرمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 44.

لا يمكن تحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع بمعزل عن ثقافة المؤسسة، والتي من أهم دعائمها إيمان القادة بموظفيهم وثقتهم بهم ومبادرة الإدارة العليا، والأهم من ذلك العاملين أنفسهم من حيث روح المبادرة لديهم واقتناص فرصة التمكين لإظهار ما يتمتعون به من إبداع وتميز.

عند إدارة مؤسسة إبداعية فإن التحدي الأساس هو خلق ثقافة تنظيمية تدعم الطرق الإبداعية في التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها، حيث أن الثقافات المبنية على التحكم ومركزية السلطة ومصالح الإدارة تعوق الإبداع في بيئة العمل، وعلى عكس ذلك فإن الثقافات التي تؤدي وتشجع المخاطرة والمغامرة تزيد من الانجازات الإبداعية.[1]

[1] Andriopoulos Constantine, **Op. cit**, p: 835-836.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دور التمكين في تعزيز الإبداع، وذلك من خلال التطرق في بادئ الأمر إلى انعكاسات تطبيق التمكين الخاصة بالعاملين والمؤسسة والعملاء، ومن ثم استعراض نماذج العلاقة بين التمكين والإبداع، ولتحليل طبيعة العلاقة بين هذين الأخيرين، بالإضافة إلى التطرق إلي آليات التمكين الداعمة للإبداع، كما وضحنا مساهمة أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع.

حيث لاحظنا أن من انعكاسات تطبيق التمكين انه يبني الثقة في نفوس العاملين، ويزيد درجة الرضا الوظيفي لديهم، ويرفع من انتمائهم وروحهم المعنوية، وهذا يساهم بدوره في زيادة إنتاجية العاملين والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ورفع مستوى التعاون في حل المشكلات، فأسلوب تمكين العاملين يعمل على تحقيق العاملون لأهداف مؤسساتهم وانجاز أعمالهم بطرق إبداعية مبتكرة.

كما خلصنا إلى أن مستوى الإبداع ونوعه يعتمد على قدرة الأفراد ومدى رغبتهم في التغيير واستعدادهم لتحدي الطرائق الموجودة في العمل، إذ أن هذه القدرة والرغبة تتأثر بطبيعة الحال بمستوى التمكين ومدى تجسيد أبعاده في عقولهم وسلوكهم اليومي وتوجهاتهم المستقبلية، وكذلك يتطلب من المؤسسة تهيئة الظروف المناسبة لذلك، من حيث إيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين، ويتعين عليها أن تتبنى تأهيلهم وتدريبهم وتمكينهم من تحقيق وتنفيذ واجباتهم بكل كفاءة واقتدار.

وحتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين لتوجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطر لدعمها وتطبيقها، كي يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المؤسسة.

وبالتالي فإن تمكين العاملين بجب أن لا يتم النظر إليه بوصفه هدفا بحد ذاته، وإنما يجب اعتباره كإستراتيجية هادفة لتحقيق الغايات المرجوة منه، فالتمكين لا يولد لدى الموظفين القدرة على خلق وتعزيز مستوى الفردي فحسب، وإنما يؤدي إلى الإبداع على مستوى المؤسسة ككل.

إن كل ما تناولناه سابقا يعد إطارا نظريا، وللإفادة أكثر سنسعى لإسقاطه على أرض الواقع من خلال محاولة دراسة حالة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

واجراءاتها

تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري للبحث، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتمكين وذلك من خلال عرض المفاهيم المتعلقة به، أما الفصل الثاني فتعرضنا إلى المفاهيم المتعلقة بالإبداع، وتطرقنا في الفصل الثالث إلى العلاقة النظرية بين المتغيرين السابقين.

وفي هذا الفصل سنحاول عرض طبيعة الدراسة الميدانية، وقد اخترنا المديرية العامة لاتصالات الجزائر التي تلعب دورا حيويا في القطاع الاقتصادي الجزائري، وقد اخترنا استعمال استمارة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس **ليكرت الخماسي**، وتم توزيعها في المديرية وبعد الاسترجاع قمنا بتفريغها، ومن أجل اختبار مصداقية وثبات أداة الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج الإعلام الآلي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(spss)**.

ولتوضيح هذا فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمجمع اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية وعرض النتائج الشخصية والوظيفية.

المبحث الأول: عرض عام للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

لقد كان اختيار هذه المؤسسة (اتصالات الجزائر) في كونها شهدت تغييرات كبيرة وما زالت تشهدها لحد القيام بالدراسة، ولا يخفى على أحد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وسعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل المنافسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول قطاع الاتصالات بالجزائر وأهم الإصلاحات التي عرفها

لقد أضحى قطاع الاتصالات واحدا من القطاعات الحيوية في الجزائر، وهذا نتيجة للتغير السريع الذي وجدت نفسها مضطرة إلى عالمنا اليوم في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، لذلك يشهد القيام ببعض التعديلات والإصلاحات في هذا القطاع لمواكبة التطور الحاصل والمتلاحق الذي يشهد إدخال مفاهيم وأساليب عمل وتقنيات جديدة، ولهذا قامت بإعادة رسم سياستها وتشريعاتها ما جعلها تعمل على تحرير قطاع الاتصالات وفتح رأسمال القطاع الخاص والأجنبي بعدما كان ولفترة طويلة حكرا على الدولة.

أولا: لمحة تاريخية حول قطاع الاتصالات بالجزائر

أدرج قطاع الاتصال منذ بداياته الأولى وبشكل رسمي بقطاع البريد والمواصلات منذ الحقبة الاستعمارية، والتي خلفت وراءها العديد من الأوضاع المزرية، فقد كان قطاع الاتصالات مسير من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962، أين تم تأميمه وذلك بواسطة المرسوم رقم 01- 62 والمؤرخ في 27 من سبتمبر 1962، ومنذ ذلك التاريخ عرف قطاع الاتصالات عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75- 89 والمتعلق بالبريد والمواصلات، إلا انه ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكلي بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية. وعلى هذا الأساس فقد ظل هذا القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير الناتج من الأسباب التالية:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة؛
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير؛
- تفشي البيروقراطية، خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي؛
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية؛
- كثرة الإنفاق والاتكال على تمويل الدولة؛

- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف؛
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال المواصلات السلكية.

ومن اجل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، عملت الدولة الجزائرية على التحسين من خدمات ونشاطات هذا القطاع، وذلك باستغلال واستخدام مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمرتبطة به، والتي من شانها أن تساهم في التحسين من شبكات الاتصال، وبالتالي الزيادة في إنتاجية هذا القطاع الذي أضحى قبلة العديد من المؤسسات الاستثمارية التي سعت إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة بغرض التكفل باحتياجات المشتركين في خدمة الاتصالات، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام واستغلال قطاع التكنولوجيات الحديثة للاتصال سيساهم في التحسين من إنتاجية هذا القطاع[1].

ومن هذا المنطلق فانه مع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامجا لإصلاح وتطير قطاع الاتصالات، هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، حيث أن هذا البرنامج يسمح ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت بالإضافة إلى فتح رأس مال مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف فروعها.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية والانفتاح الذي يميز سوق الاتصالات إلى إحداث تغيرات وإصلاحات تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات بهدف خلق المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى الوطني والعالمي، لهذا قد جاء القانون الجديد لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا للمتعاملين، إحداها يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما باتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر، وعلى العموم فان أهم المبادئ والأهداف التي تم وضعها في هذا القانون تتلخص في النقاط التالية:

[1] بلعيد حياة، **التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2015، ص: 174.

- تكريس مبدأ المنافسة، حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على تطوير وتقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافية وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة على احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة؛
- تحديد الشروط العامة لاستغلال الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في عام 2005، وذلك في ظل احترام قواعد الشفافية والمنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[1].

ثانيا: الإصلاحات التي مست قطاع الاتصالات

ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000 وقد نتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة، وتمويل ذاتي ضعيف والذي يرجع بالأساس إلى معدلات متدنية لتسديد المديونية، وكذا الخدمات السيئة والبطيئة، كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع في ظل التأخر المحسوس عن بلدان المنطقة، حيث حاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، وقد كان الهدف المسطر للتغيرات الهيكلية على قطاع الاتصالات هو الوصول إلى تسيير أكثر فعالية ومرونة وتحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة وذلك عن طريق خلق جو منافسة بين عددين من المتعاملين المستغلين للخدمات المختلفة، وفي هذا الإطار

[1] http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 10/05/2016.

تقرر الفصل بين الوظائف الثلاث (وظيفة التسيير، وظيفة الضبط، وظيفة تحديد السياسات)، التي كانت بين الإدارة المتمثلة في وزارة البريد والمواصلات وتجسدت هذه الرؤية في إطار القانون الجديد للقطاع بموجب هذا القانون احتفظت الوزارة بمهمة تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير القطاع وتحديد السياسات التابعة لذلك مع تأسيس وكالتين هما: الوكالة الوطنية للموجات، والوكالة الوطنية للفضاء؛

أما وظيفة الاستغلال فقد حولت فيما يتعلق بالخدمات البريدية والمالية إلى:

- مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي هي بريد الجزائر؛
- شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، على أن تنشأ مؤسسات أخرى تختص بخدمات فرعية معينة مثل:
  - مؤسسة موبيليس للهاتف المحمول؛
  - جواب للبريد الالكتروني؛
  - مؤسسة سريع للبريد السريع.

بعد سنة 2000 تم الفصل بين خدمتي البريد والمواصلات، فأنجز عن هذا الفصل في الخدمات التالية: مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، تهدف إلى تطوير وتقديم خدمات ذات نوعية وبتكلفة معقولة، ومع ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دعت الجزائر كغيرها من الدول إلى الانفتاح على سوق الاتصالات والمنافسة مما أفرز إعادة النظر في القطاع، ليصبح من اللازم على مؤسسة الاتصالات مواكبة التطور والتغيرات التكنولوجية، التي كانت محمية من طرف الدولة، فكان لهذا التغيير التكنولوجي الأثر على عدة مستويات التقنية وغيرها.

ويمكن تعريف الإصلاحات بأنها العمل وانجاز الأهداف المرتقبة مستقبليا، والتي يمكن تقديم البعض منها كالآتي:

- تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره القوة المؤثرة في النمو والتنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني؛
- تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي وقوى السوق، ودعم تنمية بيئة تنافسية مفتوحة، حيث تم تغيير البناء ذو الطابع الأحادي إلى نظام يتصف بتنوع العناصر المشاركة في السوق العامة والخاصة منها على حد سواء؛
- الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة، سواء في مناطق القطاعات أو السوق ككل، ولكن مع وجود قواعد تنظيمية صارمة إلى حد كبير؛

- استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الغايات الجديدة، مصحوب بالمرونة اللازمة لإستعاب التغييرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي؛
- كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتجسيد سياسة هدفها توسيع شبكتها التجارية على كامل التراب الوطني كالهاتف الثابت والانترنت والهاتف النقال، بهدف ضم شبكة ككل؛
- الزبون في قلب الشركة مبدأ تهدف المؤسسة إلى تجسيده، أي جعل حاجات الزبائن ورغباتهم هي المحدد الأساسي والموجه الرئيسي لسياستها العامة؛
- تخصيص وسائل تكنولوجية متطورة وكفاءات ومهارات متخصصة وإمكانيات وجهود، إضافة إلى نظم تسيير محكمة وفاعلة لبناء علاقة طيبة ووطيدة مع زبائنها.

وقد نص القانون الجديد ذو الصفة الانتقالية بسماح بضمان سير الإصلاحات في ظروف حسنة، ومن أهم ما نص عليه هذا القانون ما يلي[1]:

- ✓ تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- ✓ تحديد الشروط العامة لاستغلال الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- ✓ تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة الضبط مستقلة وحرة؛
- ✓ خضوع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة؛
- ✓ احترام المتعاملين والتزاماتهم القانونية والتنظيمية؛
- ✓ احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين.

[1] الجريدة الرسمية، المادة الأولى من قانون 2000- 03 المؤرخ في 5 أوت 2000، العدد 48، ص: 02.

المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر

أولا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

لم تكن مؤسسة اتصالات الجزائر وليدة صدفة بل كانت حصيلة جهود ناتجة عن جملة إصلاحات عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من اجل تطويره وتحديثه وعصرنته للالتحاق بالدول التي عرفت تقدما وازدهارا في هذا المجال والسير على الدرب الذي سارت عليه، كالدول الأوربية مثل فرنسا التي سبقتنا بعشرية كاملة، ودول إفريقيا كالمغرب وتونس اللتان قاما بعملية الفصل بين المؤسستين في سنة 1996[1]. فكان على الجزائر أن تسير وتحذو حذو هذه الدول فباشرت وشرعت في تقديم الإصلاحات على قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي تفرض عليها المسايرة والاستجابة لتغيرات التكنولوجيا السريعة في هذا العام، والتي ختمت بميلاد قانون جديد في أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين:

- ✓ إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات؛
- ✓ الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة الضبط مستقلة إداريا وماليا وتتكفل هذه الهيئة أساسا بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من مجال البريد والاتصالات بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الذبذبات ومعالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع.

ونص القرار 2000/ 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد الدراسات التي قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا

[1] بلعيد حياة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 177.

التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة الشرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة[1].

وفي ما يلي نستعرض البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): البطاقة التقنية للمديرية العام لاتصالات الجزائر

الاسم:	**المديرية العامة لاتصالات الجزائر**
العنوان:	**الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.**
مجال التغطية:	**48 ولاية.**
رقم السجل التجاري:	**رقم02 ب0018083.**
التعريف الجبائي:	**.000216299033049**
رقم التعريف الإحصائي:	**.000216290656936**
رقم الهاتف:	**.(213)(21) 82.38.38**
الفاكس:	**.(213)(21) 82.38.39**
موقع الإنترنت:	**- www.algerietelecom.dz-**

المصدر: www.algerietelecom.dz

ثانيا: الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المجدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، ويعتبر هذا القانون النص التشريعي الوحيد المعد بهدف تحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات عوضا عن الأمر 75- 89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات، ويهدف هذا القانون إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافية وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛

[1] http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 10/05/2016.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- -خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- -تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة.

ويطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم . فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (**CNPE**) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم **اتصالات الجزائر**، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر بـــ **50.000.000.000** دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم **02 B0018083** يوم 11 ماي 2002 [1].

ثالثا: أهدافه و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك بالأهداف ونشاطات المختلفة وقد سطرت إدارة مجتمع اتصالات الجزائر في برنامجها ومنذ البداية ومنذ البداية مجموعة من الأهداف الأساسية تقوم عليها الشركة التي سمحت لاتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

1- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة مهام معلوماتية واتصالية في كافة التراب الوطني في إطار نظام المعلومات والاتصال الذي يعرف تطورا ملحوظا في الجزائر. بذلك فهي تقوم باستغلال وتسيير وتطوير الشبكات العمومية والخاصة وتركيب أجهزة الاتصال كما تعمل على تقديم كل الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية كما تقوم بإنشاء واستغلال وتسيير الروابط مع كل متعاملي الشبكات. ودخلت المؤسسة عالم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال بثلاث أهداف رئيسية. يمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي: المردودية،

[1]. http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 10/05/2016.

الفعالية، جودة الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. ومنه تتضح التحديات والانجازات وذلك لأجل تجسيد على أرض الواقع للوصول إلى الريادة والمحافظة على مكانة تنافسية في وسط تنافسي شرس يعتمد على تكنولوجيات جديدة وحديثة، وتحقيق أبعاد في الخدمات الدولية أي تجاوز الشهرة الحدودية الجزائرية. وكان العامل الأساسي والمحدد هو أن تأخذ المؤسسة اتصالات الجزائر مكانة رائدة في النشاط في الجزائر على المستوى الوطني والدولي، ومسايرة تهتم بمقارنة أحسن البرامج والخطط الوطنية والدولية، أي بالطموح إلى الوصول لدرجة عالية في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، ومنه تكون المسؤولية المؤسسة تقع على ثلاث ميادين هي:

- المساهمين: مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم؛
- الزبائن: تسعى من أجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم؛
- الموارد البشرية: إرضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجية الموارد البشرية.

ومنه تعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر في النقاط التالية:

- استعادة توازنها الاقتصادي والتنظيمي والتسيير المبني على البحث عن فعالية وتلبية الاحتياجات والسيطرة على استقرارها المالي؛
- جهاز قيادي كفء، والتنمية التكنولوجية للهياكل القاعدية؛
- تلتزم اتصالات الجزائر بتجسيد كل العوامل لرفع رقم الأعمال، وذلك بالاعتماد على سياسة تجارية ذات صلة اقتصادية وجعلها وسيلة تسويق وتسير اقتصادي فعال؛
- تطوير الموارد البشرية للمؤسسة لتحسين كفاءة أجهزة المؤسسة الإستراتيجية في مجال الخبرة الاقتصادية والمالية(عقد نجاعة بين الدولة واتصالات الجزائر)؛
- زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين وبالخصوص للمناطق الريفية،
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
- تطوير الشبكة الوطنية المحلية للاتصالات، المرنة والموصولة بطرق الإعلام؛
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

والواقع أن وضع هذه الأهداف من خلال جهود كبيرة في إطار مهام عملية التخطيط داخل المؤسسة والتي تعمل على تحديد جملة من الأهداف سواء العامة للمؤسسة في إطار وضع إستراتيجية تبين رسالة ورؤية المؤسسة مستقبلا، وهي ما يطلق عليها بالأهداف الإستراتيجية، أو ما تعلق بالأهداف الفرعية التي تكون على مستوى الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الأهداف متكاملة تخدم بعضها البعض من أجل تفعيل عملية التنسيق التي تشترط عدم تناقض هذه الأهداف الفرعية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى الأخذ بعين الاعتبار توفير واستخدام الموارد المختلفة بصورة مثلى سعيا منها تحقيق مستويات مرتفعة للكفاءة وبذلك فهي تضع ضرورة ترشيد مواردها المادية والمالية والبشرية والتنظيمية والإعلامية، مثل ما أشار إليها البنك الدولي في عرضه للتوصيات في تقريره الخاص بوضع أسس لتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

2- **نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر**

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاعات الاتصال بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية...الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز(GALA) والوفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شباك وحيد على مستو الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، وعنوانه...الخ.
- إزالة تبادل الورق(الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية(تسيير الصفري للأوراق)؛
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

وتتمحور نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر في الآتي:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري؛
- تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومية والخاصة؛
- إنشاء واستثمار، وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

رابعا: فروع وهياكل المديرية العامة لاتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

1- فروعها

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع كما يلي: يتمثل الفرع الأول في فرع اتصالات الجزائر الفضائية والمختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الاصطناعية " **الجزائر لاتصالات الفضائية**" **(ATS)**، وقد تم إنشاؤه في 29 ماي 2006 وأطلق عليها اسم اتصالات الجزائر(**Revsat**)، ويعتبر هذا الحدث واحد من أهم مشاريع الإستراتيجية لتنمية الشاملة التي أطلقها مجمع اتصالات الجزائر، وهذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر لأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والإدارية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للحكومات والشركات في تطوير شبكاتها، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو **اتصالات الجزائر للانترنت** DJAWEB" **جواب** " وهو مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت، وقد خصصت لها موقع بها لتمكين الحصول على معلومات أكثر: **http//www.djaweb.dz** كما أن **ADZL** تعتبر من الخدمات التي عرضت من طرف اتصالات الجزائر وبأسعار منافسة، استجابة لتطلعات السوق والتكنولوجية الحديثة، وقد تلقت هذه الخدم إقبال كبير في الأوساط الجزائرية عامة. وتعتبر خدمة **ADZL** خدمة الانترنت عالية السرعة (**فوري، ايزي)**، أما الفرع الثالث فيتمثل في **فرع اتصالات الجزائر**"**موبيليس** "مختص في

الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، وأصبح مستقلا بذاته في أوت 2003، وهو المتعامل الأول في التكنولوجية المتعددة الوسائط حيث قام بإطلاق أول شبكة تجريبية **UMTS** في 14 ديسمبر 2014، ليرتفع عدد المشتركين إلى أكثر من 10 ملايين مشترك في نهاية سنة 2013. حيث اثبت موبيليس وللمرة الثانية على التوالي مكانتها كمرتبة أولى في استخدام الجيل الثالث في الجزائر، وذلك بعد اجتيازها وبجدارة امتحانات التطابق مع التزاماتها فيما يخص التغطية بشبكة للجيل الثالث **G3** في الجزائر، وتصبح بالتالي المتعامل الأول والوحيد لتغطية 35 ولاية، بعد حصولها في نهاية 2013 على رخصة لجنة الضبط للبريد والمواصلات، لتمديد شبكتها على الولايات العشر الإضافية، وذلك مع حلول سنة 2014، ومن خلال وضعيتها هذه تؤكد موبيليس أنها الرائدة في المجال.

2- هياكلها

تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هياكلها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة ، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، وتلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية أو مراكز هاتفية. ويتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية، ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

- ✓ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.
- ✓ الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.
- ✓ الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

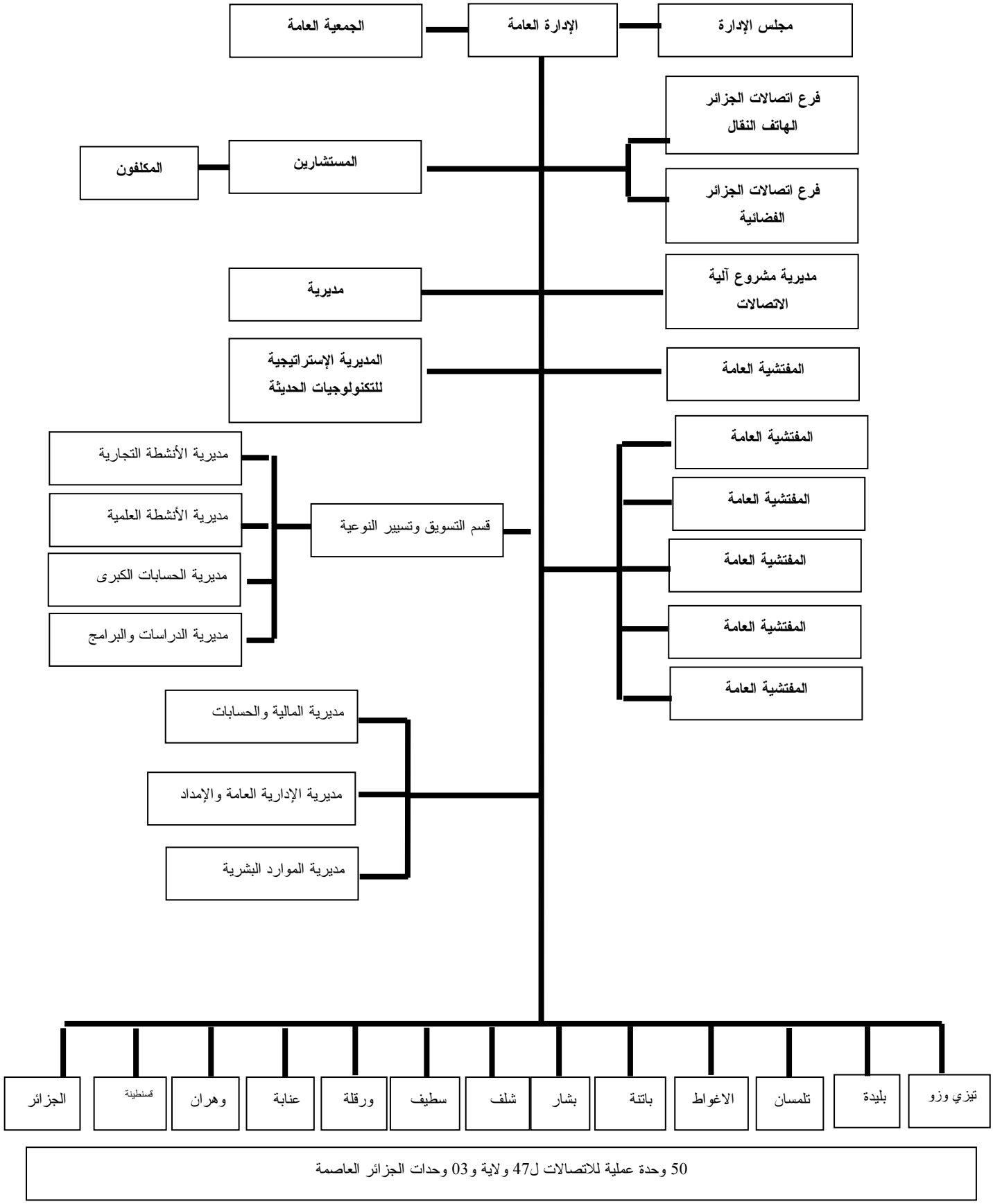
- **الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:** تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام ويخول له بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، ويحتوي **PDG** مباشرة بعد الإدارة العامة من مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الإقليمية الجهوية، كما هو موضح فيما يلي:

- **المدير العام الرئيسي:** هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:
  - الحفاظ على الحصص في السوق؛
  - تطور ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
  - تطوير التسويق العملي؛
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
  - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
  - المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.
- **الاستشارات التطبيقية:** هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة المسؤولة عنها وتتكون من:
  - إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات؛
  - إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة؛
  - الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة؛
  - الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد 13 إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.
- **الاستشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمور القانونية للمؤسسة وتتكون من:
  - إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة؛
  - المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير؛
  - الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة؛

- إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من إدارة العلاقات العامة والتي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا؛
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام المؤسسة؛
- الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة؛
- الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

ويوضح الشكل (4-1) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق من المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: اتصالات الجزائر أكبر التحديات منذ نشأتها

أولا: إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر

1- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات(**IP/MPLS-DWDM**) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهيأة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (**XDSL,Voip**) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي. تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عان أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات .

ثانيا: حصيلة الانجازات 2003 – 2013

وتتمثل فيما يلي [1]:

1- الشبكة الوطنية:

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، و قد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية، قبل سنة 2000 كان طول

[1] http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 10/05/2016.

الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 47.000كم، من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbpsفي الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

تجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم.

2-الشبكة الدولية :

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. و نظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية **ALPAL2** التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 .Gbps، وتوفر الصلة التحت المائية الثانية **SMW4** التي تربط عنابة ومرسيليا و سنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات و نقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا). من ناحية أخرى و من أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك **ISLALINK** الذي أسس فرع **ORANLINK** المخصص لاستغلال نقطة التواجد (**POP**).

3- **شبكة النفاذ:**

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع **MSAN** على مستوى 22 ولاية، وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة % 14 في شهر مارس 2013، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 .% .

4- الانترنت:

عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 **%** من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس ومصر و جنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 **%** في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps وهذا بتنويع على مستوى الرابط الدولي**ALPAL2** ، **SMW4** ومزودين دوليين للانترنت France Telecom و Telecom Italie وغيرها.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع**MSAN**، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع+**ADSL2**.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007

إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودمWIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع، وفي سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps، أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا+ADSL2 كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 .Gbps .

5- شبكات الشركات:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، وتعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن % 55 للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSLو39 % منها وصلات متخصصة، وانتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

6- الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، وقد وصل عدد الوكالات التجارية إلى 341 في 2013 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

ثالثا: الموارد البشرية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 % أما اليوم وبعد عشر سنوات لدينا 5.879 إطار وإطار سامي من بين21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27.% فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل، كما وظفت اتصالات الجزائر 11.447

عاملا من جميع الفئات من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني . ويوضح الجدول التالي عدد المستخدمين في المديرية حسب التصنيف الوظيفي.

الجدول رقم (4-2): عدد المستخدمين (تقييم حسب الأصناف)

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	342	921	220	329	**1812**
الجزائر	24	873	972	1326	**3195**
عنابة	14	550	331	456	**1351**
بشار	15	337	224	282	**858**
البليدة	14	602	411	562	**1589**
باتنة	13	532	390	443	**1378**
الشلف	16	461	305	435	**1217**
قسنطينة	23	982	576	711	**2292**
الأغواط	18	302	203	248	**771**
ورقلة	17	548	370	601	**1536**
وهران	21	724	420	625	**1790**
سطيف	17	650	329	438	**1434**
تلمسان	16	464	293	418	**1191**
تيزي وزو	11	373	335	427	**1146**
المجموع	**561**	**8319**	**5379**	**7301**	**21560**

Source: http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs, on:08/05/2016

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تنوع في المستخدمين من إطار سامي إلى أعوان تنفيذ.

ويمكن توضيح عدد المستخدمين المسيرين حسب الجنس في الجدول رقم(4-3).

الجدول رقم (4-3): الموظفين المسيِّرين حسب الجنس

الأصناف	أنثى	ذكر	المجموع
المقر	740	1072	**1812**
الجزائر	1107	2088	**3195**
عنابة	421	930	**1351**
بشار	244	614	**858**
البليدة	432	1157	**1589**
باتنة	322	1056	**1378**
الشلف	308	909	**1217**
قسنطينة	748	1544	**2292**
الأغواط	145	626	**771**
ورقلة	219	1317	**1536**
وهران	523	1267	**1790**
سطيف	371	1063	**1434**
تلمسان	272	919	**1191**
تيزي وزو	277	869	**1146**
المجموع	**6129**	**15431**	**21560**

Source: http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs, on:08/05/2016

يلاحظ من الجدول أعلاه إعطاء مؤسسة اتصالات الجزائر دور كبير للعنصر النسوي في ما يخص التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين كلا من مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات، وعرض وتحليل النتائج الشخصية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على التمكين وأثره على الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال بيان مدى تبني المؤسسة للتمكين، والعوامل التي أدت إليه، واتجاهات العاملين نحو الإبداع، ، وأثر التمكين على الإبداع، بالإضافة إلى أثر المتغيرات الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وسبب اختيار هذا المنهج هو أن من أهم خصائصه أن يسعى إلى جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد[1]، وذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

أولا: أنموذج الدراسة

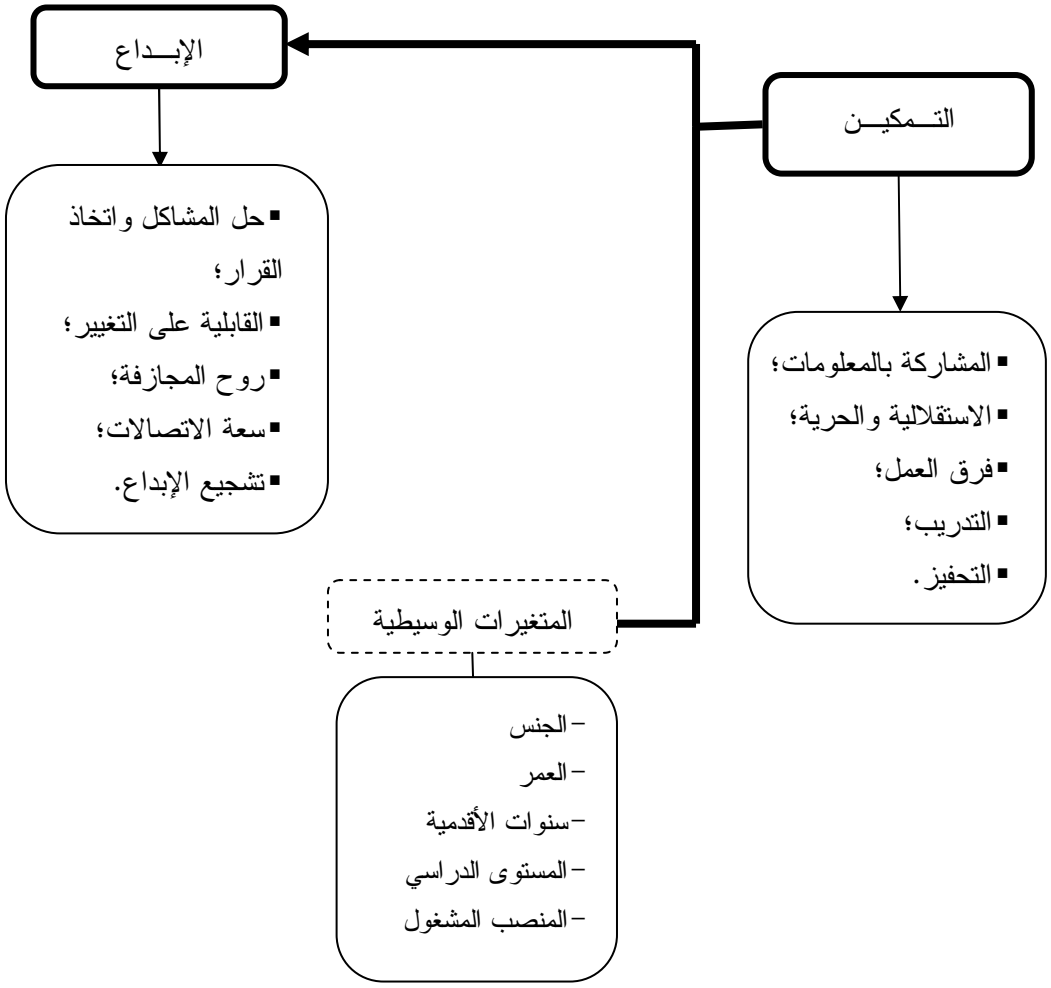
إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، والمتغيرات أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو التمكين بمدخليه النفسي والهيكلي، أما المتغير التابع فهو الإبداع، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب المشغول)

والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:

[1] صالح محمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 1989، ص20.

الشكل رقم (4-2): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراســته: حصــر مجتمــع البحث، ومجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عــددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها. وأظهرت خلاصة النتائج والتجارب أن حجم العينة في حدود 10% إلى 15% من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائما في معظم الدراسات والبحوث[1]،

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث شمل جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائــر علــى اخــتلاف مستوياتهم(إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والذين يبلغ عــددهم 1812 عامــل،

[1] فتحي عبد العزيز أبو الراضي، **الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية**، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1998، ص: 28.

ونظرا لصعوبة تطبيق المسح الشامل بسبب ضيق الوقت والتكلفة الكبيرة...الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة.

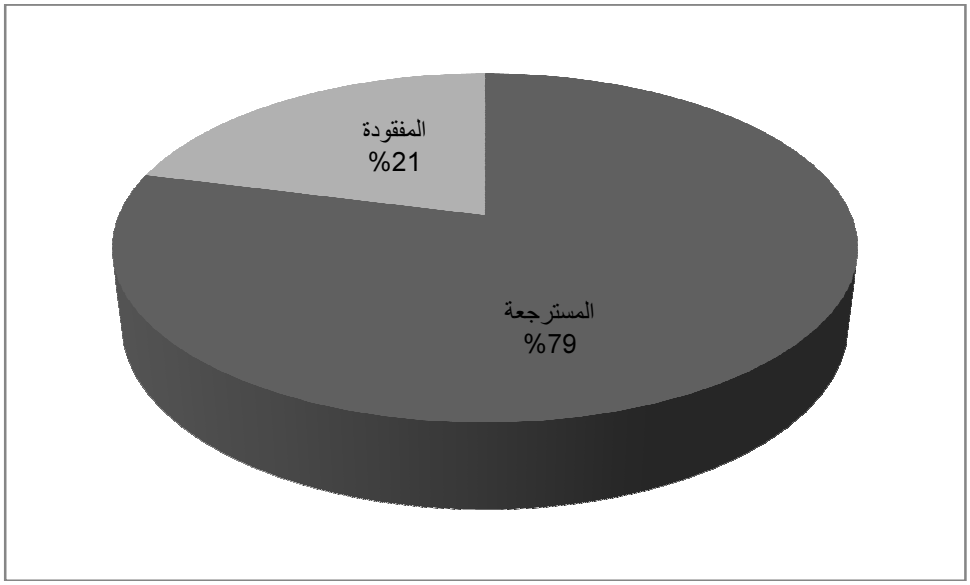
وقد كان حجم العينة يتمثل في 200 عامل بالمؤسسة والذين مثلوا نسبة 11.037 % من مجتمع الدراسة ككل، والجدول والشكل الآتيين يوضحان بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول رقم (4-4): تعداد الاستبانات في الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	200	158	42	08	150
النسبة المئوية	%100	% 79	% 21	% 4.0	%75

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

الشكل رقم (4-3) : الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-4).

من خلال الجدول(4-4) والشكل(4-3) نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على العاملين يبلغ **200** استبانة، استرجعنا منها **158** استبانة أي بنسبة **79 %** وهي نسبة عالية، أما الاستبانات المفقودة فكان عددها **42** بنسبة **21 %** وهي نسبة ضعيفة، وكان ضمن الاستبانات المسترجعة **8** استبيانات مستبعدة من التحليل العام لعدم اكتمال البيانات.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتبعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب "الاستبيان" في جمع المعلومات، وسنتطرق في هذا المطلب بشيء من التفصيل إلى بناء هذه الاستبانة وصدقها.

أولا: بناء أداة الدراسة

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة، أو من أفراد عينتها حيث أنها تتراوح ما بين الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، والقياس، ولكون هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقق أهداف الدراسة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين ألا وهو اثر التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وقد انتهجنا لإعداد الاستبانة الخطوات الثلاثة التالية:

1- **الخطوة الأولى _ تجميع الخلفية النظرية:** حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على كشف عما تنطوي عليه البيانات من عبارات ومعان تتضمنها، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، مستندة في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة المتاحة التي تطرقت إلى مجال التمكين ومجال الإبداع.

2- **الخطوة الثانية _ تجميع عبارات الاستبانة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتسم بنفس النمط وذات صلة بالموضوع، تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من محوري الدراسة، كما تم تقييم العبارات وإبقائها أو التخلي عنها حسب ما رأته الباحثة أكثر كفاءة في خدمة الموضوع المراد معالجته في كل محور من محوري الدراسة.

3- **الخطوة الثالثة_ تصميم الأداة:** قامت الباحثة بتصميم استبانة بحث موجه إلى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا ضمن متطلبات أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن

حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين.

وبعد اكتمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء صدق الاستبانة الظاهري، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعد موافقته عليها، قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة، حيث قمنا بإرسال استبانة خاصة بالمحكمين*، وطلبنا منهم إبداء رأيهم فيها من ناحية مدى وضوح وملائمة محتوياتها لقياس ما وضعت له، وكذلك من ناحية مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وبتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها، وقد قمنا بتقسيم المحكمين إلى مجموعتين كالتالي:

- **المجموعة الأولى:** وتضم المحكمين على مستوى الجامعات العربية**، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة العرب، الذين لهم علاقة بالموضوع، من جامعات سعودية، وأردنية، وتلقينا **(03)** ردود منهم.

- **المجموعة الثانية:** وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية***، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة ، من جامعة المدية وجامعات وطنية أخرى، وتلقينا **(04)** ردا منهم.

حيث عرضت الصيغة الأولى للاستبانة على المحكمين الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حولها من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

1- كان تقسيم الاستبانة بشكل جيد، حيث شملت مختلف الجوانب.

2- تقليص عدد الأسئلة، لأن الاستبانة طويلة، وتؤدي إلى الحصول على استبانات غير مكتملة المعلومات.

---

* للاطلاع على الاستبانة الخاصة بالمحكمين يرجى الرجوع إلى الملحق (01).

** للاطلاع على قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى يرجى الرجوع إلى الملحق (02).

*** للاطلاع على قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية يرجى الرجوع إلى الملحق (03).

3- بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في تركيبها وحذف بعضها واستبدال عبارات أخرى بها.

ثم قمنا بتعديل الاستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات، وتم إخراج الاستبانة النهائية**** بعد إجراء التعديلات اللازمة.

ثالثا: الاستبانة في شكلها النهائي

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد جاءت الاستبانة الأولية في شكلها النهائي مكونة من جزأين رئيسيين كالآتي:

- **الجزء الأول_ البيانات الشخصية:** تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشمل كلا من(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، المنصب المشغول).
- **الجزء الثاني_التمكين:** ويشمل هذا الجزء العبارات المتعلقة بالتمكين، وهي مقسمة إلى خمسة أبعاد:
  - ✓ **المشاركة بالمعلومات:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (01،02،03،04)؛
  - ✓ **الاستقلالية والحرية:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (5،6،7،8،9،10،11)؛
  - ✓ **فرق العمل:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (12،13،14،15،16،17)؛
  - ✓ **التدريب:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (18،19،20،21،22)؛
  - ✓ **التحفيز:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (23،24،25،26،27).
- **الجزء الثالث_الإبداع:** ويشمل هذا الجزء العبارات المتعلقة بالتمكين، وهي مقسمة إلى خمسة أبعاد:
  - ✓ **حل المشاكل واتخاذ القرار:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (28،29،30،31،32)؛
  - ✓ **القابلية على التغيير:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (33،34،35،36،37)؛
  - ✓ **روح المجازفة:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (38،39،40،41،42،43)؛
  - ✓ **سعة الاتصالات:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (44،45،46،47)؛
  - ✓ **تشجيع الإبداع:** وقد خصصنا له العبارات التالية: (48،49،50،51،52).

**** للاطلاع على الاستبانة النهائية يرجى الرجوع إلى الملحق (O4).

وتم اعتماد مقياس **(Likert) ليكرت الخماسي** لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحورين الثاني والثالث، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

أوافق بشدة (5) علامات، أوافق (4) علامات، محايد (3) علامات، لا أوافق (2) علامة، لا أوافق بشدة (1) علامة.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى توصلنا إلى النموذج النهائي للاستبانة، وبعدها قمنا بالإجراءات التالية:

1- تم عرض الاستبانة النهائية على الأستاذ المشرف وأعطى الموافقة عليها والشروع في تطبيق الدراسة.

2- قمنا بالاتصال بمجمع اتصالات الجزائر، وذلك عن طريق مقابلة المسؤول المكلف بالموارد البشرية وعرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل تطبيقها في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

3- حصلنا على موافقة المجمع من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وتم تحديد موعد لتوزيع الاستبانات.

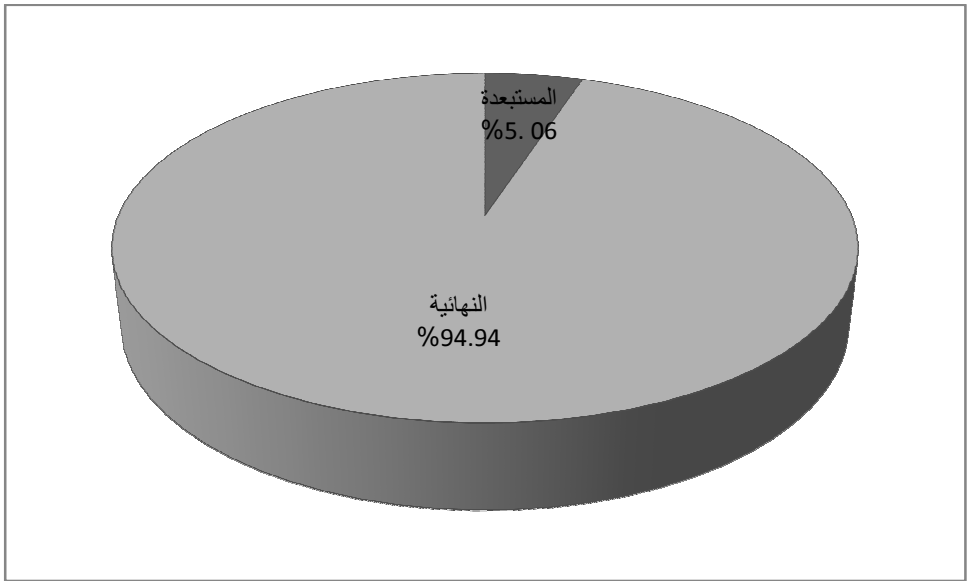
4- قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين بالمديرية بمساعدة من المسؤولة المكلفة بالتكوين في الموعد المحدد، وقمنا بشرح بعض العبارات لبعض العاملين الذين طلبوا ذلك وحددنا لهم موعد استرجاع الاستبانات.

5- بعد انتهاء الموعد المحدد قمنا بالاتصال بالمديرية من أجل استرجاع الاستبانات، حصلنا على بعضها والبعض الآخر مددنا لهم الموعد.

6- بعد انتهاء الموعد الثاني قمنا باسترجاع أغلب الإستبانات إلا البعض.

7- أنهينا الدراسة الميدانية وقد كان مجموع الاستبانات المسترجعة 158 استبانة من أصل 200 استبانة، وبعد فحصها تحصلنا على 8 استبانات مستبعدة من التحليل وذلك لترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة و150 استبانة صالحة للتحليل، حيث قمنا بمعالجتها إحصائيا ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**، والشكل التالي يوضح كلا من الاستبانات النهائية للتحليل والاستبانات المستبعدة:

الشكل رقم (4-4): الاستبانات النهائية للتحليل والمستبعدة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل (4-4) نلاحظ أن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل نسبة جيدة، إذ بلغـــت 94.94 % والسبب يعود لاعتمادنا شرح بعض العبارات للعاملين، وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن الاسترشاد بها.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

قبل عرض نتائج تطبيق أداة الدراسة وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف-سمرنوف** واختبار **شبيرو- ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- **الفرض العدمي (H_0):** بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- **الفرض البديل (H_1):** العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.
- فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α =0.05) فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول (4-5): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	اختبار كولمجروف-سمرنوف		اختبار شبيرو- ويلك	
	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية.Sig	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية.Sig
مجال التمكين	0.073	0.015	0.984	0.018
مجال الإبداع	0.084	0.011	0.977	0.014
مجال الاستبانة ككل	0.054	0.020	0.988	0.024

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-7) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة (**α =0.05**)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات اللامعلمية.

ثانيا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة

لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز **spss*** حيث استخدمنا إصداره الثاني والعشرون وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار **(Kolmogorov-Smirnov Test K-S)** واختبار **(Shapiro-Wilk)** وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛
- اختبار **ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha (α))** بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط **سيبرمان (Spearman Corrélation Coefficient)** وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛
- **الاختبارات غير المعلمية:** لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:
  - ✓ اختبار **الإشارة (Sign Test)** لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛
  - ✓ اختبار **مان وتني(Mann-Whitney U)** لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛
  - ✓ اختبار **كروسكال والاس(Kruskal-Wallis H)** لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).
- **برنامج Spss amos** : لقياس أثر التمكين على الإبداع في المديرية العامة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة

لأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لازما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولا: الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين:

*- Statistical package for social sciences.

1- الاتساق الداخلي لمحور التمكين: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (4-6).

الجدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور التمكين مع الدرجة الكلية لكل بعد

المشاركة بالمعلومات		الاستقلالية والحرية		فرق العمل		التدريب		التحفيز	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.751**	05	0.707**	12	0.613**	18	0.841**	23	0.709**
02	0.691**	06	0.734**	13	0.573**	19	0.699**	24	0.488**
03	0.716**	07	0.523**	14	0.689**	20	0.720**	25	0.736**
04	0.737**	08	0.542**	15	0.730**	21	0.174*	26	0.639**
		09	0.550**	16	0.777**	22	0.780**	27	0.616**
		10	0.577**	17	0.468**				
		11	0.558**						

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول (4-6) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالتمكين، حيث تراوحت بين (0.841) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (18) وبين (0.174) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (21)، وأن جميع العبارات كانت إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) ما عدا العبارة 21 فهي دالة عند مستوى معنوية(0.01).

2- الاتساق الداخلي لمحور الإبداع: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (4-7).

الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإبداع مع الدرجة الكلية لكل بعد

حل المشاكل واتخاذ القرار		القابلية على التغيير		روح المجازفة		سعة الاتصالات		تشجيع الإبداع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
28	**0.511	33	**0.529	38	**0.400	44	**0.661	48	**0.778
29	**0.777	34	**0.642	39	**0.602	45	**0.431	49	**0.620
30	**0.725	35	**0.629	40	**0.606	46	**0.680	50	**0.663
31	**0.604	36	**0.631	41	**0.648	47	**0.697	51	**0.527
32	**0.538	37	**0.726	42	**0.713			52	**0.596
				43	**0.636				

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول (4-7) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالإبداع، حيث تراوحت بين (0.778) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (48) وبين (0.400) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (38)، وأن جميع العبارات كانت إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس[1]، وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ **(Cronbach Alpha)**، وذلك للدراسة ككل وللمحاور المشكلة لها، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

[1] رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج spss**، عمان، الأردن: دار الفكر، ط1، 2004، ص185.

الجدول رقم (4-8): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين	27	0.891
الإبداع	25	0.767
الاستبانة ككل	52	0.886

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول (4-8) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور المتمثل في التمكين وهي (0.891) أنها قيمة عالية وهذا ما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني الإبداع وهي (0.767) وهي قيمة عالية أيضا مما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.886) أن ثبات الاستبانة ككل عال، وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان والاستفادة من نتائجها في التفسير.

تأسيسا لنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خـــلال متغيـــرات الجنس، والعمر، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب المشغول.

أولا: متغير الجنس

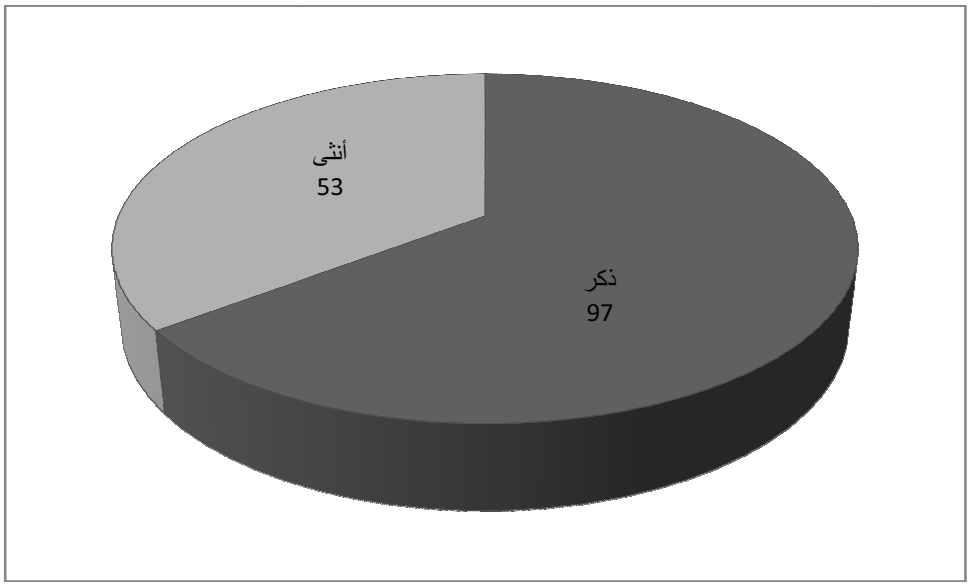
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	97	%64.7
أنثى	53	%35.3
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (4-9).

من خلال الجدول (4-9) والشكل (4-5) نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 64.7% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 35.3%، وهذا يعني أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، ولعل هذا يتعلق بنشاطات المؤسسة وعدم اقتصارها على الوظيفة الإدارية فقط.

ثانيا: متغير العمر

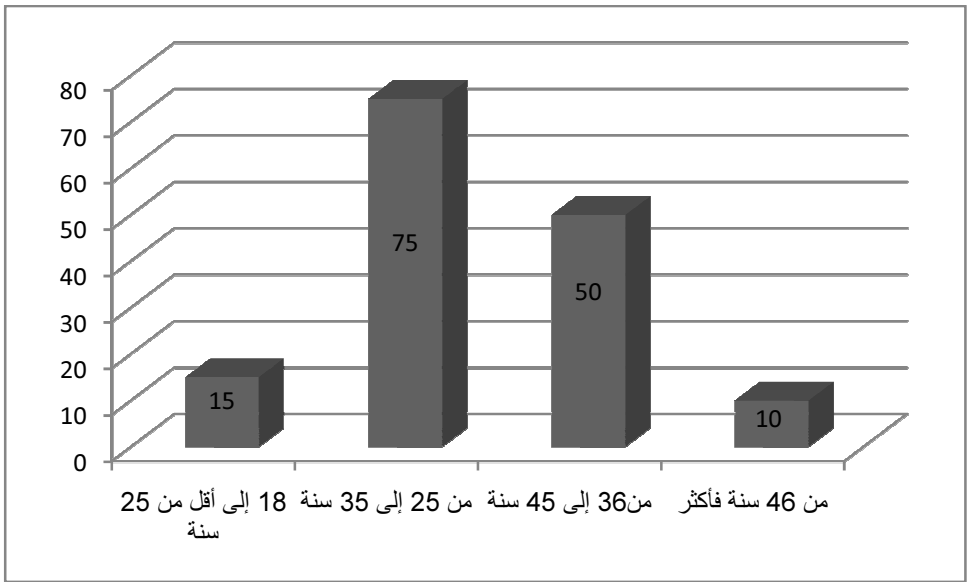
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
18 إلى أقل من 25 سنة	15	%10.0
من 25 إلى 35 سنة	75	%50.0
من36 إلى 45 سنة	50	%33.3
من 46 سنة فأكثر	10	%6.7
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (4-10).

من خلال الجدول (4-10) والشكل (4-6) نجد أن50.0% تتراوح أعمارهم مابين (25 إلى 35 سنة) أي 75 فردا من عينة الدراسة، بينما33.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36إلى 45سنة)، تليها الفئة العمرية أقل من **(18 إلى أقل من 25 سنة)** التي بلغت نسبتها المئوية 10.0%، في حين كان عمر عامل فقط من عينة الدراسة في الفئة من (46 سنة فأكثر) وذلك بنسبة 6.7%، وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة، وكذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثالثا: متغير سنوات الأقدمية

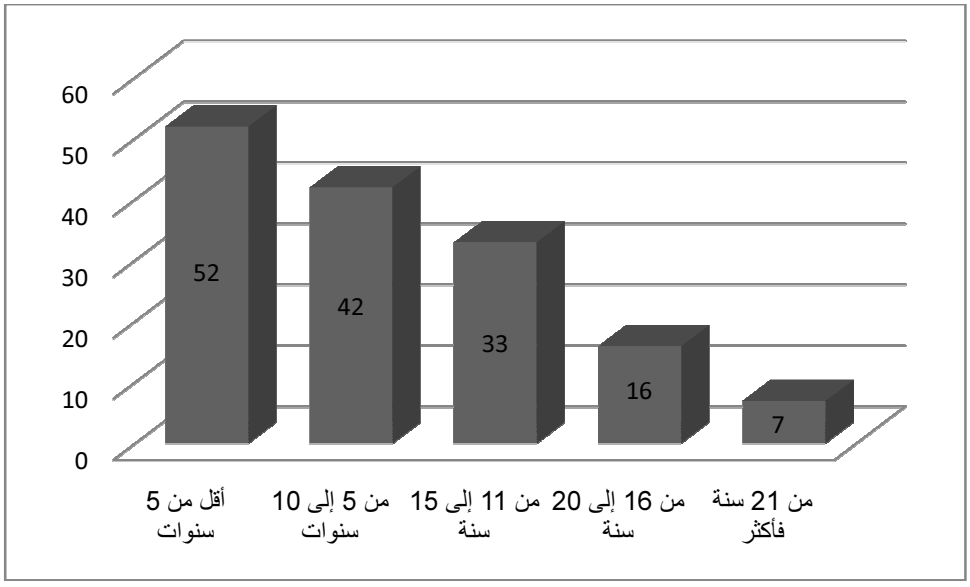
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	52	%34.7
من 5 إلى 10 سنوات	42	%28.0
من 11 إلى 15 سنة	33	%22.0
من 16 إلى 20 سنة	16	%10.7
من 21 سنة فأكثر	7	%4.7
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (4-11).

يتضح من خلال الجدول (4-11) والشكل (4-7) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 34.7%، تلتها الفئة مابين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 28.0 % من عينة الدراسة، تلتها الفئة مابين (11 إلى 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 22.0 %،

تلتها الفئة مابين (16 إلى 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 10.7 %، في حين بلغت نسبة الفئة مابين (من 21 سنة فأكثر) 4.7 %،

يمكننا القول أن أكثر من (37 %) من العاملين من عينة الدراسة يتمتعون بمستو عال من الخبرة (أكثر من 11سنة)، كما أن نسبة (28.0 %) من العاملين من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة (بين 5 و10 سنوات)، وبالتالي يمكننا القول أن أكثر من (65 %) لهم خبرة في المديرية، وحوالي (35 %) من العاملين في عينة الدراسة يعتبرون عاملين جدد وما زالوا بحاجة إلى اكتساب الخبرة.

رابعا: متغير المستوى الدراسي

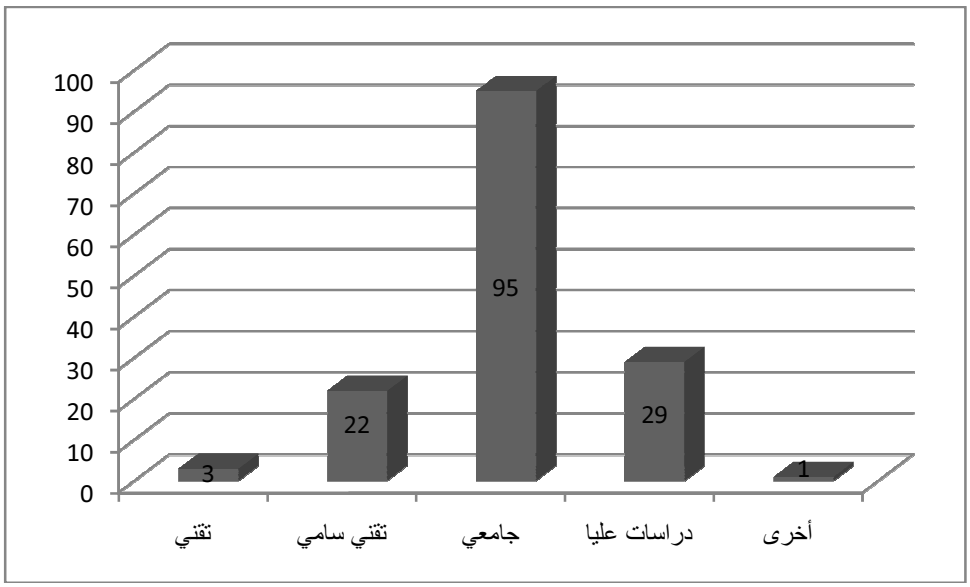
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	3	%2,0
تقني سامي	22	%14,7
جامعي	95	%63,3
دراسات عليا	29	%19,3
أخرى	1	%0,7
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-12).

من خلال الجدول (4-12) والشكل (4-8) نجد أن المستوى الدراسي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو الجامعي، حيث بلغت نسبة حامليه 63.3% من عينة الدراسة، يليه مستوى الدراسات العليا إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 19.3%، ثم يأتي بعده مستوى تقني سامي بنسبة 14.7%، يليه التقني بنسبة 2.0% من عينة الدراسة، وفي عينة الدراسة نجد عاملا فقط له مستوى آخر إذ بلغت نسبته من عينة الدراسة 0.7%، وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

خامسا: متغير المنصب المشغول

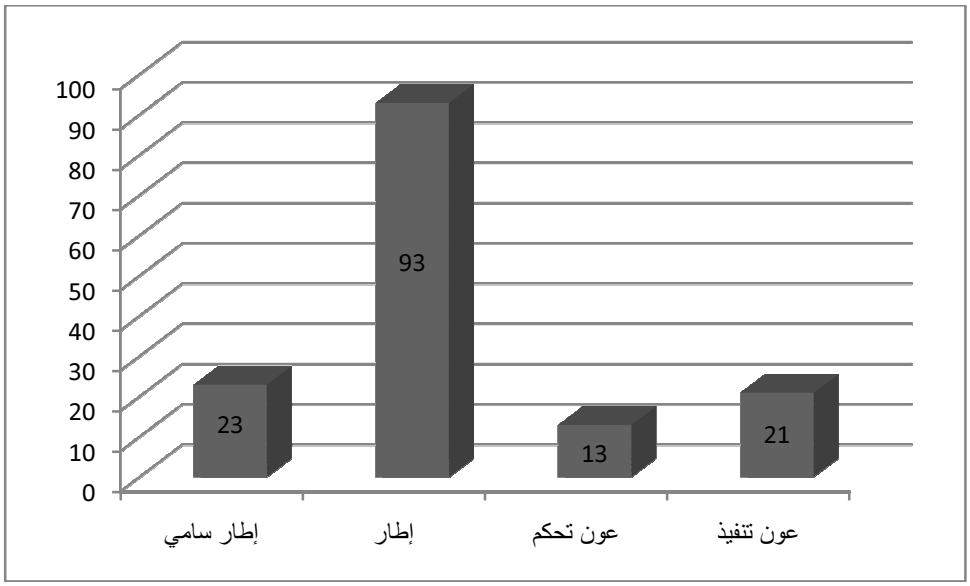
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول:

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول

المنصب المشغول	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	23	%15.3
إطار	93	%62.0
عون تحكم	13	%8.7
عون تنفيذ	21	%14.0
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-13).

يتضح من الجدول (4-13) والشكل (4-9) أن المنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته 62.0%، يليه منصب الإطار السامي بنسبة مئوية بلغت 15.3%، تليهم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.0%، ثم أعوان التحكم بنسبة 8.7%.

ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب المنصب المشغول كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المديرية، حيث يحتل الإطارات المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة (50.83%) من إجمالي العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، يليهم الإطارات السامية في المرتبة الثانية بنسبة (18.87%)، ويليهم أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة بنسبة (18.16%)، ثم يأتي أعوان التحكم في المرتبة الرابعة بنسبة (12.4%)، وهذا ما يجعل عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا بداية التعريف بالمؤسسة المقصودة (**المديرية العامة لاتصالات الجزائر**)، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي، وذلك من خلال عرض أنموذجها ومراحل تطويل أداة الاستبانة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على جملة من الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، قمنا بتوزيعها على العاملين في المؤسسة حيث بلغت نسبة الاسترجاع **(79%)**، في حين نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت **(94.94%)**.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي **(spss)** وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية للصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي الذي اظهر عدم خضوع البيانات المجمعة للتوزيع الطبيعي وهذا ما يؤدي إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية، وتوصلنا من خلال معامل الارتباط سبيرمان (الاتساق الداخلي) إلى نتائج إيجابية، ودعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل **(0.886)** وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

كما توصلنا إلى أن **(64.7%)** من عينة الدراسة هم ذكور، وأن **(60.0%)** منها لا يتجاوز عمرهم **(35 سنة)**، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية ما نسبته **(63.3%)** من عينة الدراسة كأعلى نسبة، وإن أكثر من **(65 %)** لهم خبرة في المديرية، ، والمنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته **(62.0%)**.

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

وتفسيرها

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وتفسيرها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى التمكين لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مدى تحقق مجالات الإبداع لديهم.

وفي الختام سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، وسنسعى بعدها إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين مع الإبداع لدى العاملين في المديرية، ثم نتطرق إلى الأثر وذلك عن طريق النموذج المقترح لدراسة الأثر بين التمكين والإبداع.

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الثاني: اختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

لتحليل أبعاد الاستبيان استخدمنا اختبار الإشارة (**sign Test**)، وهذا بغرض معرفة درجة موافقة المستقصين حول عبارات محوري الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول عبارات محوري الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

المطلب الأول: مستوى التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال خمسة أبعاد أساسية، وهي: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، التحفيز.

أولا: بعد المشاركة بالمعلومات

يتكون هذا البعد من 4 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-1): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	أجد سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملي في الوقت المناسب.	87	27	36	5.526-	0.000	4	موافق
2	توفر المؤسسة التي أعمل فيها وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	101	26	23	6.566-	0.000	4	موافق
3	تتصف المعلومات في المؤسسة التي أعمل فيها بالحداثة والتجديد.	84	17	49	6.567-	0.000	4	موافق
4	تسعى المؤسسة التي أعمل فيها إلى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات المتاحة لهم.	82	35	33	4.253-	0.000	4	موافق حايد
	بعد المشاركة بالمعلومات	112	27	11	7.125-	0.000	3.5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

ويمكن استخلاص ما يلي من الجدول **(5-1)**:

أن قيمة اختبار الإشارة **(z)** معنوية إحصائيا في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة **(3)**، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام يبين الجدول **(5-1)** أن قيمة اختبار **(z)** لبعد المشاركة بالمعلومات معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ووسيط هذا البعد يساوي 3.5 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر على مدى المشاركة بالمعلومات وبمستوى متوسط.

ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- ✓ أن العاملين بالمديرية يجدون سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب، وذلك أن المعلومات المتعلقة بأي عمل تعد هي الأساس لانجازه بكفاءة، ولعدم ضياع الوقت والجهد في الحصول عليها؛
- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يستطيعون التواصل بسهولة مع بعضهم البعض، وكذلك يتبادلون المعلومات مع بعضهم من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعالة مثل الانترنت، الشبكة الداخلية، المكالمات الهاتفية؛
- ✓ تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات المتاحة لهم، وذلك من خلال تدريبهم عليها.

ثانيا: بعد الاستقلالية والحرية

يتكون هذا البعد من 7 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-2): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاستقلالية والحرية

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
5	لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي.	68	38	44	2.817-	0.005	3	محايد
6	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	45	63	42	1.636-	0.102	3	محايد
7	أُساهم في وضع خطط واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	39	64	47	2.365-	0.018	3	محايد
8	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	46	79	25	2.862-	0.004	2	غير
9	أُقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى مسؤولي المباشر.	122	7	21	10.037-	0.000	4	موافق
10	أشارك العاملين في دائرتي في تشخيص المشكلات	114	9	27	9.377-	0.000	4	موافق
11	أشارك العاملين في دائرتي في وضع الحلول المناسبة لها.	105	9	36	8.898-	0.000	4	موافق
	بعد الاستقلالية والحرية	93	36	21	4.931-	0.000	3,43	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-2) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول مدى الاستقلالية والحرية في مؤسستهم كان موافقا وبدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.43)، إذ أن 93 عاملا (من مجموع 150 عاملا) كان رأيهم

حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05).

وللتفصيل أكثر للعبارات:

- العبارة رقم 05: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.005) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في امتلاكهم للحرية الكافية في كيفية تنفيذ عملهم، وذلك يرجع إلى طبيعة عملهم التي تستلزم على المسؤولين تحديد كيفية العمل المناسبة من البداية في المديرية، وعدم السماح لهم بهامش مرونة في العمل وذلك وفقا للإجراءات والتعليمات السائدة في المديرية وهذا يؤكد التزامهم الجيد في قدرتهم على انجاز المطلوب لما كان الأمر منوطا بالاستقلالية؛
- العبارة رقم 06: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.102) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛
- العبارة رقم 07: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.018) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في المساهمة في وضع خطط واستراتيجيات المديرية العامة لاتصالات الجزائر لتحقيق أهدافها، والحياد يرجع إلى طبيعة العبارة أو إلى المنصب المشغول أو رأوا أن هذا لا يتاح لهم تماما؛
- العبارة رقم 08: إن القيمة الاحتمالية (0.004) أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا، وبما أن وسيط درجة الاستجابة لهذه العبارة يساوي 2 وهو أقل من درجة الحياد فهذا يعني أن هناك عدم موافقة على امتلاك العاملين صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وهذا راجع لعدم ثقة المسؤول في المرؤوسين، وكذلك يؤول لعدم قدرتهم الذاتية لتحمل الأخطاء؛
- العبارة رقم 09: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى

المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يقدمون اقتراحات واستفسارات بحرية إلى مسؤولهم المباشر وهذا يرجع إلى أن الاستفسارات تخص كيفية العمل؛

- العبارة رقم 10 والعبارة رقم 11: قيمة الاختبار (z) فيهما معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هاتين العبارتين ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية فيهما تساوي (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لهما (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يشاركون في دائرتهم في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها وهذا يرجع إلى سهولة التواصل بين الزملاء في نفس الدائرة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على التعاون من اجل تشخيص وحل المشاكل.

ثالثا: بعد فرق العمل

يتكون بعد فرق العمل من 6 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-3): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد فرق العمل

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
12	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها.	72	23	55	4.925-	0.000	3	محايد
13	تخول المؤسسة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.	57	28	65	3.037-	0.002	3	محايد
14	أشعر بالارتياح عند العمل في فريق	113	12	25	8.944-	0.000	4	موافق
15	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني	102	17	31	7.700-	0.000	4	موافق
16	تسود الروح التعاونية بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة التي اعمل بها.	90	16	44	7.090-	0.000	4	موافق د
17	أفضل العمل دائما ضمن فريق عمل.	99	12	39	8.163-	0.000	4	موافق
	بعد فرق العمل	123	15	12	9.108-	0.000	3.66	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-3) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد فرق العمل كان موافق وبمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.66)، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

- العبارة رقم 12: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعمل على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها وهذا يعكس اقتناعها بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي؛
- العبارة رقم 13: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.002) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر تخول فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها؛ وهذا راجع لعدم تشجيع أسلوب فرق العمل كما ظهر سابقا؛
- العبارة رقم14 والعبارة رقم15 والعبارة رقم 16 والعبارة رقم 17: قيمة الاختبار (z) فيهم معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهم بلغت (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لهم (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يفضلون العمل في فريق ويشعرون بالارتياح عند العمل في فريق يسوده التعاون، وهذا راجع لروح التعاون والمسؤولية الجماعية.

رابعا: بعد التدريب

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد التدريب والمكون من 5 عبارات، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول(5-4): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التدريب

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة الة	الوسيط العام	درجة الموافقة
18	لدى المؤسسة برامج تدريبية هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.	60	47	43	1,160-	0,246	3	محايد
19	برامج التدريب التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما امتلكه من خبرة ومهارة لأداء العمل.	71	29	50	4,100-	0.000	3	محايد
20	تعتمد المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.	67	54	29	1.109-	0.275	3	محايد
21	احرص على تعلم كل جديد يتعلق بعملي.	119	9	22	9.634-	0.000	4	موافق
22	توفر لي المؤسسة التي أعمل فيها الدورات التدريبية اللازمة لعملي.	60	46	44	1.263-	0.207	3	محايد
	بعد التدريب	91	51	8	3.273-	0.001	3.4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-4) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول التدريب كان موافق بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.40)، إذ أن 91 عامل (من مجموع 150 عاملا) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

▪العبارة رقم 18: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.246) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛

▪ العبارة رقم 19: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في برامج التدريب التي اشتركوا فيها على أنها ساعدت على زيادة ما يمتلكونه من خبرة ومهارة لأداء العمل، وهذا راجع ممكن إلى غياب طرق تغذية راجعة لتقييم الأداء، أين لا يدرك العاملون دوما هل ارتفع مستوى أدائهم من جراء الدورات التدريبية؛

▪ العبارة رقم 20: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.275) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛

▪ العبارة رقم 21: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يحرصون على تعلم كل جديد يتعلق بعملهم وذلك من أجل اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة؛

▪ العبارة رقم 22: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.207) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛

خامسا: بعد التحفيز

يتكون بعد التحفيز من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-5): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة الة	الوسيط العام	درجة الموافقة
23	تشجع المؤسسة وتدعم المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية والمعنوية.	57	42	51	1.407-	0.159	3	محايد
24	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	75	31	44	4.177-	0.000	4	موافق
25	يتسم نظام الحوافز في المؤسسة بالعدل والموضوعية.	52	34	64	1.833-	0.067	3	محايد
26	تعد كفاءة العمل معيارا مهما في نظام الترقية.	79	38	33	3.698-	0.000	4	موافق
27	أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.	64	38	48	2.475-	0.013	3	محايد
	بعد التحفيز	84	44	22	3.447-	0.001	3.2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-5) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد التحفيز كان موافق بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.20)، إذ أن 84 عاملا (من مجموع 150 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.001) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة يمكن استخلاص ما يلي:

- العبارة رقم 23: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.159) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛
- العبارة رقم 24: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يرون أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي يبذلوها في العمل، وهذا راجع إلى أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر من أفضل المؤسسات من حيث حجم الأجور التي تقدمها لعمالها؛
- العبارة رقم 25: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.067) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛
- العبارة رقم 26: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يرون أن كفاءة العمل تعد معيارا مهما في نظام الترقية، وهذه النتيجة تؤكد أن من بين إجراءات ترقية المسار الوظيفي السائدة في المديرية هي كفاءة الأداء، وذلك من أجل تشجيع ودعم العاملين للعمل المتميز؛
- العبارة رقم 27: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.013) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في تلقيهم الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائهم وزملائهم، وهذا ما يؤكد الخلل في نظام التحفيز داخل المديرية، لأن التحفيز المعنوي يعتبر مهم لكفاءة أداء الموارد البشرية؛

المطلب الثاني: مستوى تحقيق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال خمسة أبعاد أساسية، وهي: حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، التحفيز، تشجيع الإبداع.

أولا: بعد حل المشاكل واتخاذ القرار

جاء هذا البعد مشكلا من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-6): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد حل المشاكل واتخاذ القرار

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
28	استشعر وجود مشكلة قبل حدوثها.	82	10	58	-7,402	0.000	4	موافق
29	أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة التي أعمل فيها مع زملائي لحلها.	75	20	55	-5,540	0.000	4	موافق
30	أسعى دوما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.	118	12	20	-9,209	0.000	4	موافق
31	استطيع اتخاذ قرارات في حالات ندرة المعلومات.	76	22	52	-5,345	0.000	4	موافق
32	يتعاون معي مسؤولي المباشر في إيجاد حلول لكل ما يعترض سير عملي.	106	21	23	-7,454	0.000	4	موافق
	بعد حل المشاكل واتخاذ القرار	**126**	**15**	**9**	**-9,264**	**0.000**	**3.6**	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

ويمكن استخلاص ما يلي من الجدول (5-6):

أن قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائيا في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط

المقياس المستخدم وهو الدرجة (3)، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام يبين الجدول (5-6) أن قيمة اختبار (z) لبعد حل المشاكل واتخاذ القرار معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ووسيط هذا البعد يساوي 3.6 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حول حل المشاكل واتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يتحسسون بمشاكل العمل قبل وقوعها، الأمر الذي يساعدهم كثيرا على تجنبها؛
- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يهتمون بالمشاركة في مساعدة الآخرين على حل مشاكل عملهم، وذلك من أجل تبادل الآراء واقتراح البدائل المناسبة لحلول المشاكل؛
- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر لديهم القدرة على حل مشاكل العمل بسرعة، وهذا يعكس مدى التزامهم وحرصهم على عدم وجود أي خلل في النظام العام لمؤسستهم.

ثانيا: بعد القابلية على التغيير

يتكون بعد القابلية على التغيير من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-7): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد القابلية على التغيير

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
33	تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة .	62	29	59	3.355-	0.001	3	محايد
34	يتقبل العاملون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.	71	30	49	3.980-	0.000	3	محايد
35	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ عملي.	100	8	42	8.756-	0.000	4	موافق
36	أسعى دوما إلى كسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.	116	2	32	10.402-	0.000	4	موافق
37	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	105	11	34	8.635-	0.000	4	موافق
	بعد القابلية على التغيير	**130**	**11**	**9**	**9.264-**	**0.000**	**3,6**	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-7) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد القابلية على التغيير كان موافق بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.60)، إذ أن 130 عاملا (من مجموع 150 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

- العبارة رقم 33: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.001) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في أن المؤسسة تحتضن الأفكار الجديدة، وهذا راجع كما لاحظنا سابقا إلى تمسكهم بالإجراءات والتعليمات السائدة في المديرية؛
- العبارة رقم 34: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بمديرية الاتصالات لهم رأي الحياد في تقبلهم الانفتاح على التغيير بشكل مناسب، وهذا راجع كذلك لتخوفهم من التغيير وعواقبه ونظرتهم السلبية له؛
- العبارة رقم35 والعبارة رقم36 والعبارة رقم37 : قيمة الاختبار (z) فيهم معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهم بلغت (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لهم (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يسعون إلى التغيير في أساليب عملهم وذلك في حدود إجراءات المديرية، وذلك من أجل كسر الروتين في العمل وتجعله بسيطا وأكثر راحة وأمنا.

ثالثا: بعد روح المجازفة

يتكون بعد روح المجازفة من 6 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-8): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد روح المجازفة

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
38	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	110	5	35	9,698-	0.000	4	موافق
39	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة	128	3	19	10,834-	0.000	4	موافق
40	ارفض كل ما هو خاطئ وان كان شائعا في المؤسسة.	94	20	36	6,837-	0.000	4	موافق
41	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	102	11	037	8,466-	0.000	4	موافق
42	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	116	9	25	9,481-	0.000	4	موافق
43	أقوم بتنفيذ أفكاري حتى ولو كانت نسبة المجازفة مرتفعة.	51	46	53	0,406-	0,685	3	محايد
	بعد روح المجازفة	**132**	**11**	**7**	**10,035-**	**0.000**	**3.83**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

ويمكن استخلاص ما يلي من الجدول (5-8):

أن قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائيا في العبارات (38، 39، 40، 41، 42) لأن القيمة فيهم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل عبارة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة (3)، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام يبين الجدول (5-8) أن قيمة اختبار (z) لبعد روح المجازفة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ووسيط هذا البعد يساوي 3.83 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد روح المجازفة بمستوى مرتفع.

ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يتحلون بالشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية ويتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح، وهذا ما يعكس مدى استعدادهم النفسي في المديرية؛
- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يرفضون الممارسات الخاطئة في العمل، وهذا يعكس درجة وعيهم الأخلاقي؛

أما العبارة رقم 43: فقيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.685) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد.

رابعا: بعد سعة الاتصالات

يتكون بعد سعة الاتصالات من 4 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول(5-9): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد سعة الاتصالات

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة الة	الوسيط العام	درجة الموافقة
44	أمتلك القدرة على التوظيف السريع والمناسب للمعلومات والمعارف طبقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهني.	89	11	50	7,700-	0.000	4	موافق
45	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج المؤسسة التي أعمل فيها مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.	44	54	52	0,909-	0,363	3	محايد
46	احصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.	105	9	36	8,898-	0.000	4	موافق
47	أسعى دوما إلى تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي.	120	7	23	9,938-	0.000	4	موافق
	بعد سعة الاتصالات	**118**	**18**	**14**	**8,489-**	0.000	**3.62**	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

ويمكن استخلاص ما يلي من الجدول (5-9):

أن قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائيا في العبارات (44، 46، 47) لأن القيمة فيهم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل عبارة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة (3)، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام يبين الجدول (5-9) أن قيمة اختبار (z) لبعد سعة الاتصالات معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ووسيط هذا البعد يساوي 3.62 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد سعة الاتصالات بمستوى متوسط.

ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- ✓ تساهم العلاقات الشخصية بين العاملين في تطوير قدراتهم، وهذا ما يثبت حرصهم ورغبتهم في التقدم، وما يؤكد فعالية نظام الاتصال داخل المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- ✓ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يمتلكون القدرة على توظيف المعلومات الخاصة طبقا لمتطلبات الموقف أو المشكل الذي يواجههم، وهذا ما يعكس فعالية نظام المعلومات في المديرية؛

أما العبارة رقم 45: فقيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (0.363) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد.

خامسا: بعد تشجيع الإبداع

يتكون بعد تشجيع الإبداع من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار

الجدول(5-10): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد تشجيع الإبداع

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
48	يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولا جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.	57	33	60	2,424-	0,015	3	محايد
49	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	46	46	58	0,000-	1,000	3	محايد
50	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	74	16	60	6,008-	0.000	3	محايد
51	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	112	5	33	9,800-	0.000	4	موافق
52	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	105	8	37	9,031-	0.000	4	موافق
	بعد تشجيع الإبداع	**117**	**23**	**10**	**7,860-**	**0.000**	**3.4**	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (5-10) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر حول بعد تشجيع الإبداع كان موافق بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.40)، إذ أن 117 عامل (من مجموع 150 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

- العبارة رقم 48: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.015) أقل من مستوى

المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بالمديرية العامة الاتصالات لهم رأي الحياد في أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين الذين يقدمون حلولا جديدة تساهم في حل مشكلات المديرية، وهذا راجع إلى نظام التحفيز السائد في المديرية والذي يقوم على أساس معايير أخرى؛

- العبارة رقم 49: قيمة الاختبار (z) فيها غير معنوية إحصائيا أي ليس هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارة بلغت (1.00) أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد؛
- العبارة رقم 50: قيمة الاختبار (z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (3) وهو يمثل درجة الحياد، وهذا يعني أن العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر لهم رأي الحياد في أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة؛
- العبارة رقم 51 والعبارة 52: قيمة الاختبار (z) فيهما معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هاتين العبارتين ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وبلغ الوسيط العام لها (4) وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا يعني أن العاملين بمديرية اتصالات الجزائر يعملون على تشجيع الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم ويشجعون المقترحات المقدمة من الآخرين، وهذا ما يعكس تشجيع الإبداع أي التفكير خارج الصندوق؛

المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة

للإجابة على الفرضية الخامسة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) لآراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر لممارسة التمكين والإبداع تعزى لخصائصهم **الشخصية والوظيفية** استخدمنا:

- ✓ اختبار **مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من (**α= 0.05**) نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- ✓ اختبار **كروسكال ولاس:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من (**α= 0.05**) نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين التاليين:

- **الفرض العدمي**(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.
- **الفرض البديل** (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-11).

الجدول (5-11): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى إلى الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
المشاركة بالمعلومات	77,40	74,46	-0.399	0.690
الاستقلالية والحرية	87,91	68,72	-2.600	0.059
فرق العمل	79,97	73,06	-0.936	0.349
التدريب	84,59	70,53	-1.905	0.057
التحفيز	79,38	73,38	-0.812	0.417

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-11) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد التمكين فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (العاملين ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (العاملات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مستوى التمكين من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لجنسهم.

2- مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-12).

الجدول (5-12): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
المشاركة بالمعلومات	72.10	68.25	86.69	79.05	5.688	0.128
الاستقلالية والحرية	63.23	66.43	91.32	82.80	11.505	0.059
فرق العمل	70.67	75.45	75.12	85.00	0.674	0.879
التدريب	71.30	65.84	82.67	118.40	15.121	0.002**
التحفيز	82.93	65.26	86.08	88.25	8.521	0.136

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (5-12) ما يأتي.

- بالنسبة لأبعاد المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، والتحفيز: مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فإن متوسطات درجات المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، والتحفيز في مختلف مستويات العمر أفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجهة نظر المستقصين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، والتحفيز تعزى لعمر المستقصين؛
- بالنسبة لبعد التدريب: مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد التدريب في مختلف مستويات عمر أفراد عينة الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات العمر معنوية؛ وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد التدريب تعزى لمتغير العمر.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضهما البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار **مان–ويتنى** توصلنا للنتائج الموضحة في الجدول (5–13).

الجدول (5–13): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التدريب تعزى إلى متغير العمر

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4	
العينة	الأولى	الرابعة	الثانية	الثالثة	الثانية	الرابعة	الثالثة	الرابعة
متوسط الرتب	10.57	16.65	57.15	71.77	39.59	68.55	27.76	44.20
الاختبار الإحصائي Z	−2.035		−2.225		−3.506		−2.739	
مستوى الدلالة	0.041**		0.026**		0.000**		0.006**	

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (5–13) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من **0.05**، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (18– أقل من 25 سنة) مع العينة الثالثة (36 سنة إلى 45 سنة) ومع العينة الرابعة من(46 سنة إلى 55 سنة)، والعينة الثانية من(25 سنة إلى 35 سنة) مع العينة الثالثة والعينة الرابعة حول التدريب وهذا قد يرجع إلى أن سياسة التدريب المتبعة من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر واهتمامها بتدريب العاملين الجدد، والعاملين من اجل الترقية إلى مركز وظيفي أعلى.

3- مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-14).

الجدول (5-14): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لسنوات الأقدمية

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
المشاركة بالمعلومات	73.47	72.01	83.58	72.09	81.21	1.782	0.776
الاستقلالية والحرية	68.01	67.19	88.08	87.13	95.14	8.520	0.074
فرق العمل	77.02	71.93	81.17	66.31	79.93	1.713	0.788
التدريب	63.93	77.79	71.50	100.22	110.07	13.841	0.108
التحفيز	69.63	69.10	89.79	76.16	88.71	6.148	0.188

****دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-14) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد التمكين فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) يساوي على التوالي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (5-أقل من 10 سنوات)، (11 إلى 15سنة)، (16- 20 سنة)، و(21 سنة فأكثر)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد التمكين من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لسنوات الأقدمية.

4- مدى تأثير متغير المستوى الدراسي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس،** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-15).

الجدول (5-15): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى للمستوى الدراسي

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
المشاركة بالمعلومات	74.33	81.73	73.08	78.21	93.00	1.045	0.903
الاستقلالية والحرية	85.00	77.00	75.39	74.21	61.50	0.303	0.990
فرق العمل	107.67	78.82	79.44	56.26	89.50	8.424	0.077
التدريب	123.50	82.66	74.37	67.34	118.00	6.370	0.173
التحفيز	80.83	91.52	71.93	73.76	97.00	4.014	0.404

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-15) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد التمكين فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (تقني) يساوي على التوالي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (تقني سامي)، (جامعي)، (دراسات عليا)، و(أخرى)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد التمكين من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

5- مدى تأثير متغير المنصب المشغول على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-16).

الجدول (5-16): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين تعزى لمتغير المنصب المشغول

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
المشاركة بالمعلومات	82.96	72.31	110.46	59.81	12.606	0.006**
الاستقلالية والحرية	98.48	67.79	102.54	67.74	15.241	0.002**
فرق العمل	91.46	71.04	110.23	56.29	16.652	0.101
التدريب	74.09	71.63	125.81	63.05	20.132	0.345
التحفيز	71.96	71.75	110.04	74.62	9.167	0.227

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من النتائج المبينة في الجدول (5-16) نلاحظ الآتي.

- بالنسبة لأبعاد فرق العمل، التدريب، والتحفيز: مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فإن متوسطات هذه الأبعاد في مختلف مستويات المنصب المشغول للمستقصين متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التدريب، التحفيز، وفرق العمل تعزى لمنصبهم المشغول؛
- بالنسبة لبعدي المشاركة بالمعلومات والاستقلالية والحرية: مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد المشاركة بالمعلومات، وبعد الاستقلالية والحرية في مختلف مستويات المنصب المشغول ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات المنصب المشغول معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعدي المشاركة بالمعلومات وبعد الاستقلالية والحرية، تعزى للمنصب المشغول للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضهما البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف

بعد استخدام اختبار **مان–ويتنى** توصلنا للنتائج الآتية:

✓ **تحديد مصدر الاختلاف في بعد المشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير المنصب المشغول**

الجدول (5–17): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المشاركة بالمعلومات تعزى إلى متغير المنصب المشغول

البيان	الاختلاف1		الاختلاف 2		الاختلاف 3	
العينة	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة	الثالثة	الرابعة
متوسط الرتب	15.76	23.35	50.25	76.77	24.35	13.26
الاختبار الإحصائي Z	-2.099		-2.965		-3.199	
مستوى الدلالة	0.036**		0.003**		0.001**	

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (5–17) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (إطار سامي) والعينة الثانية (إطار) مع العينة الثالثة (عون تحكم)، والعينة الثالثة مع العينة الرابعة (عون تنفيذ) حول بعد المشاركة بالمعلومات وهذا قد يرجع في نظرنا إلى طبيعة المنصب فالإطارات السامية والإطارات يتمتعون بمزايا إشرافية تتيح لهم قدرا أكبر بالمعلومات مقارنة بأعوان التحكم والتنفيذ.

✓ **تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستقلالية والحرية تعزى لمتغير المنصب المشغول**

الجدول (5–18): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستقلالية والحرية تعزى إلى متغير المنصب المشغول

البيان	الاختلاف1		الاختلاف 2	
العينة	الأولى	الثانية	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	80.52	53.05	50.66	73.81
الاختبار الإحصائي Z	-3.539		-2.555	
مستوى الدلالة	0.000**		0.011**	

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (5-18) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (إطار سامي) والعينة الثانية (إطار)، والعينة الثانية مع العينة الثالثة (عون تحكم) حول بعد الاستقلالية والحرية، وهذه النتيجة منطقية لأن الإطارات السامية تمتلك الاستقلالية التامة في القيام بمهامهم و تليها الإطارات وفي الأخير عون التحكم.

ثانيا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-19).

الجدول (5-19): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى إلى الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
حل المشاكل واتخاذ القرار	73.18	76.77	-0.487	0.626
القابلية على التغيير	69.75	78.64	-1.208	0.227
روح المجازفة	66.56	80.39	-1.879	0.060
سعة الاتصالات	74.39	76.11	-0.234	0.815
تشجيع الإبداع	75.54	75.48	-0.008	0.994

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-19) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الإبداع فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (العاملين ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (العاملات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول

مدى مستوى الإبداع من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لجنسهم.

2- مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-20).

الجدول (5-20): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
حل المشاكل واتخاذ القرار	73.57	70.72	82.65	78.50	2.371	0.499
القابلية على التغيير	84.83	75.07	72.87	77.85	0.928	0.819
روح المجازفة	79.60	78.28	66.17	95.15	4.874	0.181
سعة الاتصالات	63.63	80.33	72.40	72.55	2.395	0.495
تشجيع الإبداع	72.90	74.99	74.90	86.20	0.694	0.875

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-20) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الإبداع فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (18- أقل من 25 سنة) يساوي على التوالي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (25 سنة إلى 35 سنة)، (36 سنة إلى 45 سنة)، و(46 سنة إلى 55 سنة)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد الإبداع من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لمتغير العمر.

3- مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-21).

	الجدول (5-21): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى لسنوات الأقدمية						
الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
حل المشاكل واتخاذ القرار	71.38	72.60	80.02	87.72	74.29	2.313	0.678
القابلية على التغيير	76.32	77.77	79.98	63.09	63.00	2.410	0.661
روح المجازفة	73.47	86.93	65.91	63.66	94.29	7.248	0.123
سعة الاتصالات	69.66	79.99	84.83	64.47	73.14	4.041	0.401
تشجيع الإبداع	77.95	71.95	88.98	51.66	69.50	8.751	0.068
	المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-21) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد التمكين فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) يساوي على التوالي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (5-أقل من 10 سنوات)، (11 إلى 15سنة)، (16- 20 سنة)، و(21 سنة فأكثر)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد الإبداع من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لسنوات الاقدمية.

4- مدى تأثير متغير المستوى الدراسي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس،** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-22).

	الجدول (5-22): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى للمستوى الدراسي						
الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
حل المشاكل واتخاذ القرار	89.67	87.02	73.13	73.16	72.50	2.268	0.687
القابلية على التغيير	84.83	84.00	75.02	70.29	57.50	1.608	0.807
روح المجازفة	112.5	85.80	76.75	59.52	82.50	7.568	0.109
سعة الاتصالات	123.3	74.89	78.31	62.21	64.50	6.952	0.138
تشجيع الإبداع	91.00	78.50	76.39	67.84	100.00	1.781	0.776
	المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (5-22) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الإبداع فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (تقني) يساوي على التوالي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (تقني سامي)، (جامعي)، (دراسات عليا)، و(أخرى)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد الإبداع من وجهة نظر عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر المستقصين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

5- مدى تأثير متغير المنصب المشغول على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (5-23).

الجدول (5-23): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزى لمتغير المنصب المشغول

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
حل المشاكل واتخاذ القرار	88.48	73.00	101.04	56.55	10.995	0.012**
القابلية على التغيير	87.30	72.32	93.12	65.74	5.487	0.139
روح المجازفة	67.80	77.49	90.85	65.62	3.687	0.297
سعة الاتصالات	77.35	73.44	110.23	61.12	11.077	0.011**
تشجيع الإبداع	85.46	69.07	112.65	70.07	13.344	0.104

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من النتائج المبينة في الجدول (5-23) نلاحظ الآتي:

- بالنسبة لأبعاد القابلية على التغيير، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع: مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فإن متوسطات هذه الأبعاد في مختلف مستويات المنصب المشغول للمستقصين متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى القابلية على التغيير، ودرجة روح المجازفة ومدي تشجيع الإبداع تعزى لمنصبهم المشغول؛
- بالنسبة لبعدي حل المشاكل واتخاذ القرار، سعة الاتصالات: مستوى الدلالة أقل 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد حل المشاكل واتخاذ القرار، وبعد سعة الاتصالات، وبعد تشجيع الإبداع في مختلف مستويات المنصب المشغول ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات المنصب المشغول معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذه الأبعاد تعزى للمنصب المشغول للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضهما البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار **مان-ويتنى** توصلنا للنتائج الآتية:

✓ **تحديد مصدر الاختلاف في بعد حل المشاكل واتخاذ القرار تعزى لمتغير المنصب المشغول**

الجدول (5-24): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد حل المشاكل واتخاذ القرار تعزى إلى متغير المنصب المشغول

البيان	الاختلاف1		الاختلاف 2		الاختلاف 3	
العينة	الأولى	الرابعة	الثانية	الثالثة	الثالثة	الرابعة
متوسط الرتب	27.72	16.79	51.13	70.46	21.96	14.74
الاختبار الإحصائي Z	-2.846		-2.137		-2.074	
مستوى الدلالة	0.004**		0.033**		0.038**	

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (5-24) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (إطار سامي) مع العينة الرابعة (عون تنفيذ)، والعينة الثانية (إطار) مع العينة الثالثة (عون تحكم)، والعينة الثالثة مع العينة الرابعة (عون تنفيذ) حول بعد حل المشاكل واتخاذ القرار وهذا قد يرجع في نظرنا إلى أن فئة عون التنفيذ كونهم في الإدارة الدنيا لا يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات ولا يعطى لهم فرصة للإبداء بآرائهم وتقديم الاقتراحات من اجل حل مشكل في المديرية، على عكس الإطارات السامية الذين يتمتعون بالسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات لحلول المشاكل التي تواجهم في العمل، وكذلك بالنسبة للإطار وعون التحكم، فالإطار يتمتع بالصلاحيات أكثر من عون التحكم.

✓ **تحديد مصدر الاختلاف في بعد سعة الاتصالات تعزى لمتغير المنصب المشغول**

الجدول (5-25): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد سعة الاتصالات تعزى إلى متغير المنصب المشغول

البيان	الاختلاف1		الاختلاف 2	
العينة	الثانية	الثالثة	الثالثة	الرابعة
متوسط الرتب	50.13	77.58	24.38	13.24
الاختبار الإحصائي Z	-3.051		-3.219	
مستوى الدلالة	0.002**		0.001**	

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (5-25) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الثانية (إطار) والعينة الثالثة (عون تحكم)، والعينة الثالثة مع العينة الرابعة (عون تنفيذ) حول بعد سعة الاتصالات، وهذا يدل على العلاقة بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والتفرقة تتمثل في درجة الحصول على المعلومات والتعقيبات والمناقشات المقدمة من طرف العاملين فهي تختلف من الإطار والتي تكون بدرجة كبيرة إلى عون التحكم وتكون بدرجة متوسطة وتكون تقريبا منعدمة عند أعوان التنفيذ.

المبحث الثاني: اختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

قمنا في المبحث السابق بتقدير اتجاهات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر نحو محاور الاستبيان واختبار الفروض تحقيقا لأهداف الدراسة، وسنركز في هذا المبحث على اختبار النموذج المقترح للدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج **AMOS v 24.**

المطلب الأول: طبيعة النمذجة بالمعادلة البنائية

المعادلة البنائية SEM*[1] هي أحد منهجيات إجراء النمذجة وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديدا الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديده كميا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحليل العاملي التوكيدي).

أولا: تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية

تعددت تعريفات النمذجة بالمعادلة البنائية في الأدبيات ومن أبرزها:

أنها منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات[2]، كما تعرف على أنها طريقة للنمذجة الإحصائية تستخدم على نحو واسع في العلوم السلوكية، محور اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تضم تحليل المسار، تحليل الانحدار، والتحليل العاملي التوكيدي[3].

يتضح من التعريفين السابقين أن النمذجة بالمعادلة البنائية تمثل منهجية أو طريقة أو أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة والدراسة.

---

*Structural Equation Modering.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد(40)، أفريل 2007، ص: 13.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص: 13.

وتستخدم النمذجة بالمعادلة البنائية أنماطا مختلفة من النماذج لرسم وتصوير العلاقات بهدف أساسي هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبصورة أكثر تحديدا فإن النماذج النظرية المتنوعة يمكن اختبارها في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية الذي يحدد كيف لمجموعة من المتغيرات تحديد بنى نظرية معينة وكيف ترتبط تلك البنى معا.

ففي بحثنا هذا نفترض أن أبعاد التمكين والمتمثل في المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، والتحفيز تؤثر في تحقيق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر. فهي بذلك تعد مجموعة من المتغيرات التي تحدد بنى يفترض أنها ترتبط معا بشكل معين.

إن هدف النمذجة بالمعادلة البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها[1].

ثانيا: المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية

للنمذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، لذا ينبغي تحديد طبيعة المتغيرات في النمذجة **SEM**، ومعاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج، وأنماط النماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج الانحدار، ونماذج المسار، والنماذج العاملية التوكيدية؛ حيث إن هذه الأنماط الثلاثة تمثل أساسا هاما لفهم هذا المنهجية البحثية وهذه المفاهيم كما يلي[2]:

1- النموذج **(Model)**: هو تعبير أو تصوير رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.

2- نموذج المعادلة البنائية **(Structural Equation Model)**: هو ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

3- المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية: هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها.

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 14.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص ص: 17- 23.

- التصنيف الأول_المتغيرات الكامنة **(Latent Variables)** مقابل المتغيرات الظاهرة **(Manifest Variables)**:

✓ المتغيرات الكامنة: هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات و/أو المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات؛

✓ المتغيرات الظاهرة: هي مجموعة من المتغيرات التي تُستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن.

- التصنيف الثاني_المتغيرات خارجية المنشأ**(Exogenous Variables)** مقابل المتغيرات داخلية المنشأ**(Endogenous Variables)**:

✓ المتغيرات خارجية المنشأ: هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج (كأخطاء القياس).

✓ المتغيرات داخلية المنشأ: هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كل المتغيرات التابعة، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

- التصنيف الثالث_متغيرات ذات تأثير مباشر**(Direct Effect)** وأخرى ذات تأثير غير مباشر**(Indirect Effect)**:

✓ المتغيرات ذات التأثير المباشر: هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج.

✓ المتغيرات ذات التأثير غير مباشر: هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

تأسيسا على ما سبق فإن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو ذات تأثير غير مباشر.

4- نموذج القياس **(Measurement Model)**: هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

5- نموذج البناء**(Structure Model)**: يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر- بصورة مباشرة أو غير مباشرة- على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

6- أنماط النماذج: تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج وفيما يلي أشهر هذه الأنماط: نماذج الانحدار، نماذج المسار، النماذج العاملية، نماذج الأسباب المتعددة- المؤشرات المتعددة، النماذج متعدد السمات متعددة الطرق، نماذج المجموعات المتعددة، النماذج متعدد المستويات، النماذج المختلطة، النماذج التفاعلية، نماذج منحنى النمو الكامن، والنماذج الدينامكية.

وتمثل الأنماط الثلاثة الأولى أهم الأنماط الأساسية في النمذجة SEM وهي نماذج الانحدار والمسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث يعتبر فهم الباحث لهذه الأنماط الثلاثة مقدمة لابد منها لتسهيل فهم منهجية النمذجة، ولذلك سيتم التركيز على تلك الأنماط.

- نماذج الانحدار **(Regression Models)**: تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.

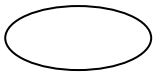
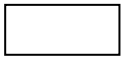
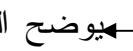
- نماذج المسار **(Path Models)**: يتم تحديد نماذج المسار أيضا بالمتغيرات المشاهدة إلا أن نموذج المسار يسمح بالمرونة حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة.

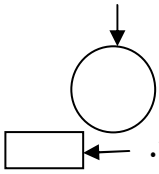
والفرق الأساسي بين نموذج المسار ونموذج الانحدار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها - بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أم تابعة- أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنه نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات التابعة بعضها على البعض. وبذلك تختبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

- النماذج العاملية التوكيدية (Confirmatory Factor Models): وهي تتضمن المتغيرات المشاهدة التي يفترض أنها تقيس واحدا أو أكثر من المتغيرات الكامنة (المستقلة أو التابعة)، وبالطبع تقتصر هذه النماذج على النمط التوكيدي من التحليل العاملي إلا أن ذلك لا يعني أنها تغفل تماما النمط الاستكشافي؛ فعادة ما يكون التحليل الاستكشافي إجراءا سابقا للتحليل التوكيدي. ولذلك في التحليل

العامل التوكيدي لا بد وأن يبدأ الباحث بفرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

7- لغة النمذجة بالمعادلة البنائية SEM Language: توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

- الدائرة أو الشكل البيضاوي:  تشير إلى المتغيرات الكامنة، و يعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛
- المستطيل أو المربع:  يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛
- السهم ذو الرأس الواحدة:  يوضح العلاقة السببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛
- السهم ذو الرأسان:  علاقة اقتران/ارتباطيه (ليس فيها سببية)؛
- السهمين ذو الرأسين مختلفي الاتجاه: علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)؛



- خطأ البناء للمتغيرات الكامنة؛
- خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة.

ثالثا: مؤشرات جودة النموذج

من أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، نذكر منها الآتي:[1]

1- النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(The relative chi-square): وهي عبارة عن قيمة **CMIN** مقسومة على درجات الحرية مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة؛

2- مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes): فيها مؤشرين هما:

[1] عماد عبد الجليل على إسماعيل، **مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010، ص ص 751-755.

- مؤشر حسن المطابقة (**Goodness of Fit Index (GFI)**): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر معامل التحديد R^2، وتتراوح قيمته بين (0، 1)، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض؛
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (**Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

3- مؤشرات المطابقة المتزايدة Incremental Fit Indexes: ومن هذه المؤشرات:

- مؤشر المطابقة المعياري (**Normed Fit Index (NFI)**): تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر المطابقة المقارن (**Comparative Fit Index (CFI)**): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين(1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر المطابقة المتزايد (**Incremental Fit Index (IFI)**): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر توكر لويس(**Tucker-Lewis Index (TLI)**): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

تأسيسا على ما سبق وللحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، فإنه يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائي السابقة مجتمعة.

وفي هذا البحث استعنا ببرنامج (**AMOS*[1]**) لتقدير النموذج المقترح، وإجراء اختبارات جودة المطابقة.

*Analysis of Moment Structures.

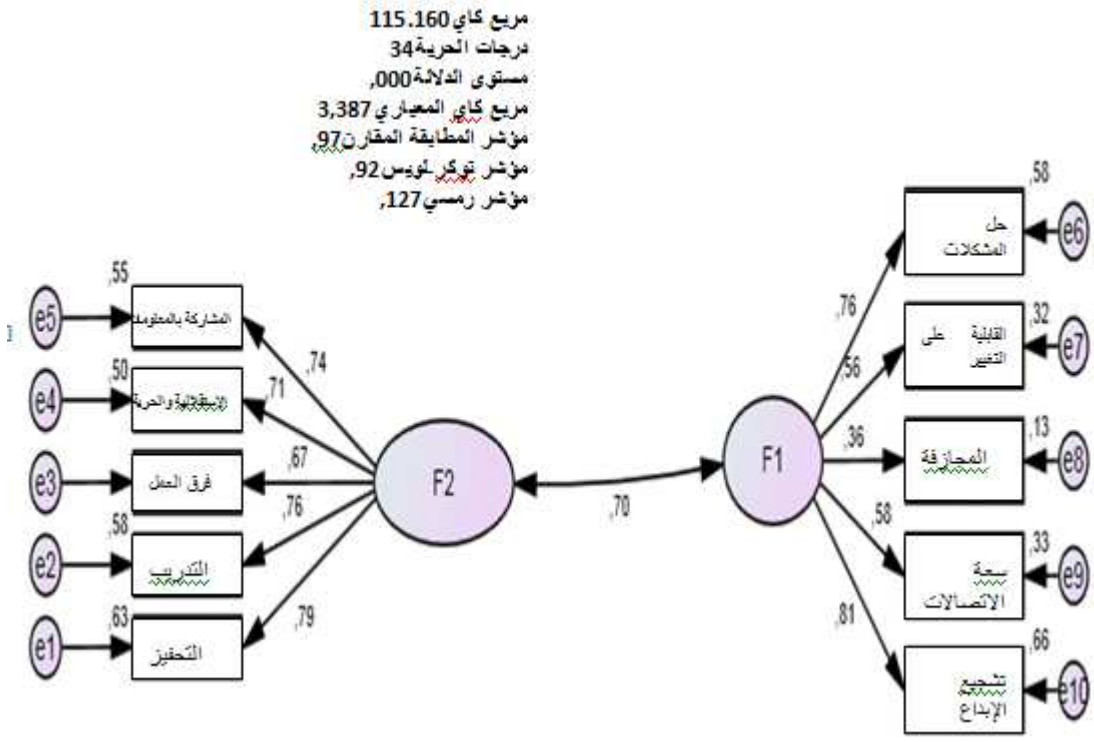
المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح

لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على أثر التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر اعتمدنا على برنامج **AMOS** لتقدير معاملات النموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج.

أولا: تحديد النموذج المقترح

يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل هو التمكين (F1)، ويتم قياسه عن طريق أبعاده الخمسة: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، والتحفيز ؛ ومتغير تابع يتمثل في الإبداع (ونرمز له بـــF2) نقيسه من خلال أبعاد حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. والشكل الآتي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات السالفة الذكر.

الشكل (5-1): النموذج المقترح لتأثير التمكين على الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **amos.**

من الشكل (5-1): نلاحظ

✓ السهم المتبادل ذو الاتجاهين بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقيس التغاير بين هذه المتغيرات؛

✓ الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات المستقل وأبعاده و المتغير التابع وأبعاده تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره هذه المتغيرات.

ثانيا: اختبار صدق النموذج البنائي المقترح

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول(5-26): نتائج تقدير النموذج المقترح لأثر التمكين في تحقيق الإبداع

المتغيرات	معاملات المسار	الخطأ المعياري	معنوية t
التحفيز-الإبداع	1.000		
التدريب-الإبداع	0.968	0.102	**0.000**
فرق العمل-الإبداع	0.940	0.114	**0.000**
الاستقلالية-الإبداع	1.080	0.124	**0.000**
المشاركة-الإبداع	0.810	0.810	**0.000**
حل المشكلات-التمكين	1.000		**0.000**
التغيير-التمكين	0.861	0.135	**0.000**
روح المجازفة-التمكين	0.699	0.171	**0.000**
الاتصالات-التمكين	0.540	0.083	**0.000**
التشجيع-التمكين	1.113	0.126	**0.000**
التمكين-الإبداع	**0.698**	**0.825**	**0.000**
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(CMIN/DF)	**3.39**		
مؤشر حسن المطابقة(GFI)	**0.94**		
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	**0.92**		
مؤشر المطابقة المقارن(CFI)	**0.97**		
مؤشر توكر لويس(TLI)	**0.823**		
مؤشر المطابقة المتزايد(IFI)	**0.869**		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي(RMSEA)	**0.13**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من الجدول (5-26):

- قيمة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df أقل من 5 فهي تدل على قبول النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة أكبر من 0.9 ويدل ذلك على جودة النموذج؛
- قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أكبر من 0.08 وعليه وبحسب هذا المؤشر يتم رفض النموذج
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر توكر لويس قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

تأسيسا على ما سبق فهذا النموذج تميز بتوفر أفضل قيم لستة مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس أثر التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

بالتالي وبدرجة ثقة 95 % يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) تفسر 69.8% من التباين في المتغير التابع المتعلق بالإبداع، وباقي النسبة والمقدرة بـــ 30.2% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، وتوصلنا من خلال المحور الأول بأن مستوى التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر متوسط وهذا ما تعكسه قيم الوسيط لكل بعد من أبعاده، أما من خلال المحور الخاص بالإبداع فوجدنا بأن درجته متوسطة في المديرية وهذا ما تعكسه كذلك قيم الوسيط لأبعاده التي جاءت بوسيط متوسط ما عدا بعد روح المجازفة فكان مرتفعا.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبالنسبة لمحور التمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية، والمستوى الدراسي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد (التدريب) تعزى لمتغير العمر و بعدي (المشاركة بالمعلومات، والاستقلالية والحرية) تعزى للمنصب المشغول، أما بالنسبة لمحور الإبداع وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، والمستوى الدراسي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد (حل المشاكل واتخاذ القرار، وسعة الاتصالات) تعزى للمنصب المشغول.

وعند دراسة تأثير التمكين على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر وجدنا أبعاد التمكين المتمثلة في المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب والتحفيز لها تأثير في تحقيق الإبداع.

خاتمة عامة

لقد أصبح التغيير حقيقة لابد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتنوعت فيه أشكال المنافسة وانهارت خلاله الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق. والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات دون استثناء. وقد أصبحت كل مؤسسة تواجه مواقف جديدة، وأضحى المسير أمام حالة مفروضة تغيرت فيها المفاهيم والأسس والقيم والأعراف السائدة، فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالا للاختيار إما السير معها ومجاراتها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق السبق فيها، وإما مواجهتها بقصد الصدام معها وتحمل نتائج ذلك الخيار. فلا مجال للوقوف موقف المتفرج، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف، بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة والإبداع وليس القدرة على رد الفعل. فضلا عن هذا فإن مواجهة تحديات التغيير تتطلب وجود أفراد لديهم القدرة والمهارات اللازمة. وهنا يبرز دور رأس المال البشري من خلال الوظائف التي يؤديها ومن خلال أدائه، حيث أصبح اليوم يعتبر من أهم عناصر العمل الاستراتيجي في المؤسسات، لكونه أصبح يمثل ذلك العنصر الأساسي والمطلب الحيوي لأي مؤسسة.

انطلاقا من هذا ظهر مفهوم التمكين كمدخل من مداخل التغيير وشعار وفلسفة تركز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير القناعات والمتطلبات الأساسية له من أجل الانطلاق والنمو، وتماشيا مع هذا الطرح دخل مفهوم التمكين كإستراتيجية هدفها الأساسي الاهتمام بالعاملين من خلال منحهم القوة والدعم والفرص اللازمة حتى يشعروا بمعنى عملهم ومستوى جدارتهم وكفاءتهم ومقدار تأثيرهم إن كانوا يملكون حرية التصرف والاستقلالية اللازمة، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقة الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات تزيد من دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.

والمؤسسات الهادفة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيقها أهدافها تسعى لتحقيق ذلك من خلال بناء نظم مؤسسية فاعلة عن طريق حث العاملين على تحفيز مهاراتهم الإبداعية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك من خلال إيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين.

و بالتالي فالتمكين يرفع فرص الإبداع للمسيرين والعاملين على حد سواء، ففي حالة ممارسة التمكين في المؤسسة يؤدي إلى تنمية طريقة التفكير لدى العاملين ويطور من قدراتهم الإبداعية، ومن

هنا نستنتج العلاقة الارتباطية القوية بين التمكين كإستراتيجية إدارية والإبداع كهدف أساسي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل مـــن الدراســـة النظرية والدراسة التطبيقية.

أولا- نتائج الدراسة النظرية: من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة مـــن النتائج يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

1- انصرف التمكين وفق الفقه الإسلامي إلى مفهوم واسع يشمل التمكين في الأرض وهذا ظهر في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ويتضمن مجالات وأبعاد متعددة: السلطة، المال، القوة، الجاه، الحكمة، المعرفة.....وغيرها.

2- يعد التمكين مؤشرا للممارسة الديمقراطية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال، باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وقد لاحظنا تعدد تعاريف التمكين بسبب اختلاف وجهات النظر المتعددة منها النظرة الفلسفية، وعلى أنه كذلك وسيلة من وسائل الإدارة، كما نظر إليه على أنه ممارسة ثقافية؛

3- التمكين إستراتيجية تضم الأسلوب النفسي أي التمكين النفسي الذي يمثل الشعور والإحساس الداخلي للعامل في رغبته في العمل، والأسلوب الهيكلي الذي يضم المتطلبات البيئية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين؛

4- تعتبر عملية التمكين إحدى أهم وأقوى الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تساعد في تحقيق مساهمات الفرد بتعزيز مشاركة العمل والالتزام التنظيمي، كما تؤدي إلى سرعة معالجة حل مشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهذا عامل أساسي لنجاح المؤسسات؛

5- التمكين يعد إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لدى العاملين لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية اكبر عن أعمالهم ؛

6- إن التطبيق الفعال للتمكين يأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن أن نتوقع الوصول إليه بين عشية وضحاها، ويعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة المؤسسات مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات، وبناء فرق العمل،

وتوفير الاستقلالية الذاتية وتدعيم عمليات التقييم الذاتي للعاملين، وتدريبهم لاكتساب المعرفة والمهارات؛

7- بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلى أنه لا يخلو من المشكلات والمعوقات، فقد أوضح التطبيق العملي في عديد من المؤسسات عن رصد بعض المعوقات التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق عملية التمكين لضمان نجاحها، وأهم إجراء تقوم به المؤسسة لتجاوز التحديات والمعوقات هو التركيز على المورد البشري من خلال العمل على التغيير في تكوينه الثقافي والسلوكي والمهاري بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين؛

8- التمكين من منظور نظمي يتكون من مدخلات العملية المتمثلة في المقومات الأساسية للتمكين وهي المعرفة والمهارة، القيادة، والثقافة، التي يجب خلقها وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المؤسسة، أما عن مخرجات هذا النظام فتتمثل في أهمية التمكين، حيث يعمل التمكين على تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويزيد من شعورهم بالانتماء والرضا، وتشجيع الابتكار والإبداع؛

9- الإبداع عملية مركبة تتضمن في البداية الإحساس والشعور لدى الفرد بالخوف أو القلق أو الرضا أو الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والذي يسمى بالتفكير الإبداعي ثم يجسد في تصرف أو سلوك إبداعي ظاهر والذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية، وبالتالي الإبداع عملية تتكون من مراحل متتابعة وهي وفق نماذج عديدة ؛

10- لا يمكننا تحليل طبيعة الإبداع دون أن نعرج على المزيج الإبداعي، فالإبداع لا يمكن تحقيقه إلا في وجود أركانه الأساسية والمتمثلة في: البيئة الإبداعية، الشخص المبدع، العملية الإبداعية، والناتج الإبداعي لأن عدم توفر البيئة الملائمة وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة ومهاراتهم، وكذا عدم الاهتمام بتعليم كيفيات إنجاز العملية الإبداعية لا يمّكن المؤسسة من التكيف مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، والتأكد على أنه يظهر من خلال عناصره ومجالاته المتمثلة في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة...الخ؛

11- المؤسسات قد تلعب دورا كبيرا في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، وقد تكون هي المعيق لتحقيق ذلك الإبداع، من خلال وجود الأنظمة والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا وإلزام العاملين على إتباع تلك الإجراءات وتنفيذ الأعمال بطريقة معينة؛

12- يمكن للمنظمة تنمية الإبداع عن طريق استخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادة، وكذا إيجاد المناخ النفسي والعلمي

الملائم والمشجع للإبداع، ومنه فإن التكلم عن تنمية الإبداع يتطلب عدة خطوات لعل أولها تحديد مجموعة عوائق الإبداع الفردية والجماعية والتنظيمية، والعمل على إزاحة هذه العوائق بإستراتيجية تنمية من بين الاستراتيجيات المختلفة مثل (العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب الأدوار الأربعة، أسلوب سكامبر، القبعات الستة)؛

13- أن مستوى الإبداع ونوعه يعتمد على قدرة الأفراد ومدى رغبتهم في التغيير واستعدادهم لتحدي الطرائق الموجودة في العمل، وأن هذه القدرة والرغبة تتأثر بطبيعة الحال بمستوى التمكين ومدى تجسيد أبعاده في عقولهم وسلوكهم اليومي وتوجهاتهم المستقبلية، وكذلك يتطلب من المؤسسة تهيئة الظروف المناسبة لذلك، من حيث إيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين، ويتعين عليها أن تتبنى تأهيلهم وتدريبهم وتمكينهم من تحقيق وتنفيذ واجباته بكل كفاءة واقتدار؛

14- حتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين لتوجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطر لدعمها وتطبيقها، كي يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المؤسسة، وكذلك القيادة بالتمكين تؤدي دورا رئيسيا في توفير البيئة المناسبة للإبداع، وذلك من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.

ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة الموجهة إليهم، فإننا توصلنا إلى جملة مـــن النتائج بخصوص اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة:

1- لقد وقع اختيارنا على المديرية العامة لاتصالات الجزائر لعدة أسباب من بينها أنها تعتمد في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم وهي **المردودية، الجودة، والفعالية**، وقد سمحت لها هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، بالإضافة إلى السوق التي تغطيها، وحساسية الخدمات التي تقدمها بالنسبة للمجتمع، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا في مواردها البشرية، بما يفرض عليها ضرورة تمكينهم؛

2- انطلاقا من الدراسات السابقة قمنا ببناء أنموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين وقمنا بقياسه عن طريق خمسة أبعاد أساسية وهي: (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، والتحفيز)، أما المتغير التابع فكان الإبداع ، الذي قسناه بخمسة أبعاد هي: (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)؛

3- بلغت عينة الدراسة 11.037 % من مجتمع الدراسة، حيث وزعنا (200) استبانة عشوائيا على مختلف العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، واسترجعنا منها (158) استبانة، وبعد الفحص التحليلي لجميع الاستبانات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (150) استبانة بنسبة بلغت (75%) وهي نسبة عالية؛

4- كانت جميع عبارات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصداقية العالية لأداء الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل ألفا **Alpha Cronbach 's** للدراسة ككل والذي بلغ (0.886)، وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات عال للاستبانة، بحيث تعني أننا متأكدون بنسبة 88.6% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس عينة الدراسة؛

5- كتحليل لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بان الغالب عليها هم الذكور بنسبة (64.7%)، أما متغير العمر فقد كانت نسبة (60.0%) من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز عمرهم (35 سنة)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية ما نسبته (63,3%) من عينة الدراسة كأعلى نسبة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة، أما بالنسبة لسنوات الأقدمية فإن أكثر من (65 %) لهم خبرة في المديرية، وحوالي (35 %) من العاملين في عينة الدراسة يعتبرون عاملين جدد وما زالوا بحاجة إلى اكتساب الخبرة، والمنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته (62.0%)؛

6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التمكين لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر متوسطا، فقد جاءت كل أبعاده بمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة الوسيط لكل من " المشاركة بالمعلومات" و" الاستقلالية والحرية" و" فرق العمل" و" التدريب" و" التحفيز" على التوالي (3.50) و(3.43) و(3.66) و(3.4) و(3.20) وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الأولى**؛

7- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر متوسطا، فقد جاءت أبعاده " حل المشاكل واتخاذ القرار" و" القابلية على التغيير" و"سعة الاتصالات" و" تشجيع الإبداع" بمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة الوسيط لكل منها على التوالي (3.60) و(3.60) و(3.62) و(3.40)، أما بعد " روح المجازفة" بمستوى مرتفع بوسيط بلغ (3.83) وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الثانية.**

8- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لمستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي)؛

9- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد التمكين: (التدريب) تعزى لمتغير العمر، وبعدي (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية والحرية) تعزى لمتغير المنصب المشغول وهذا ما يؤدي إلى **قبول الفرضية الثالثة نسبيا؛**

10- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لمستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، والمستوى الدراسي)؛

11- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد الإبداع: (حل المشاكل واتخاذ القرار، سعة الاتصالات) تعزى لمتغير المنصب المشغول وهذا ما يؤدي إلى **قبول الفرضية الثالثة نسبيا؛**

12- تبين من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة قبول النموذج المفترض لتأثير التمكين في تعزيز الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وهذا لتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية للحكم على جودته والمتمثلة في: نسبة x^2 ودرجات الحرية df والبالغة (3.39) وهي أقل من 5 تدل على قبول النموذج؛ ومؤشرات حسن المطابقة (GFI)، مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المعدل (AGFI) بلغت قيمها على التوالي (0.94، 0.92، 0.97، 0.98) وكلها قيم قريبة من 1 تدل على تطابق بين النموذج المقترح والمفترض؛

13- كما أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر التمكين بأبعاده الخمسة على الإبداع في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث أن التمكين فسر ما قيمته (69.8%) من الإبداع .

أهم الاقتراحات والتوصيات:

من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح اطر المساءلة والمسؤولية، مع محاولة التخفيف من ضغوطها وعواقبها لتشجيع العاملين على القيام بما هو مطلوب دون مخاوف بل وتحقيق ما هو أكثر مما هو متوقع.

2- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين مع تعديل بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم مما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفز قدراتهم الإبداعية.

3- من الضروري على المديرية العامة لاتصالات الجزائر تبني سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا بما يعزز مبدأ المشاركة والعمل به كشعار وفلسفة داخلها، والعمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في المديرية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.

4- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر لتحويل العمل من النمط الفردي إلى النمط الجماعي وإعداد العاملين في المديرية وتهيئتهم للعمل وفق أسلوب الفريق، وترسيخ روح التعاون وثقافة الفريق في العمل من خلال تشكيل فرق عمل متجانسة ومتكاملة ومنسجمة وتسليمها ملفات عمل متكاملة يكون لها المسؤولية والسلطة والصلاحية لإدارة هذه الملفات وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

5- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر على زيادة فعالية نظم الاتصال في المديرية وذلك بتطوير نظم معلومات إدارية تسهل عملية صنع القرارات وسرعة انجاز العمل بكفاءة عالية، والعمل الجاد على تعزيز التواصل والاتصال بين مختلف الإدارات والإدارة العليا في المديرية من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتوفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه بين الإدارات المختلفة مع بعضها وبين الإدارة العليا والعاملين.

6- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر على إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور بما يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة، ويتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها الموظفون وطبيعتها.

7- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى وضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية والتحيز، وإفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين الجدد مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، وإيجاد حافز قوي لبذل المزيد من الجهود وإشعارهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم.

8- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى وضع نظام مدروس ودقيق للحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.

9- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر أولا إلى دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومن ثم وضع برامج تدريبية للمساهمة في تمكين العاملين ولتعريف العاملين بأهمية التفكير الإبداعي، والتدريب على ممارسة أساليب التفكير الإبداعي مثل جلسات العصف الذهني وتفعيلها في المديرية كوسيلة فعالة لاستكشاف الأفكار.

10- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى تفعيل ممارسة التغذية العكسية، وذلك بتوفير المعلومات الراجعة للموظف عن أدائه وعن درجة إتقانه لعمله من أجل مساعدته في عملية التقويم الذاتي لأدائه، دون تدخل مباشر لرؤسائه في العمل.

11- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى التسامح في الأخطاء وتوقع حالات الفشل نتيجة تطبيق الأفكار الإبداعية، والنظر إليها بصورة عامة كتعلم واغناء للخبرات، وذلك بعدم معاقبة العاملين على نتائج الأخطاء التي يرتكبونها أثناء تطبيق الأفكار الإبداعية.

12- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي.

13- تشجيع التوجه نحوى التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع بيئة عمل تكنولوجية متغيرة تعمل بها المديرية.

14- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى تعزيز نظم التوظيف داخلها، بشكل يمكنها من استقطاب الأفراد الذين تتوفر فيه الصفات والمؤهلات الإبداعية.

آفاق الدراسة:

يعد موضوع الدراسة متشبعا إذ يمكن تناوله من جوانب متعددة، ذلك أن هذه الدراسة تحتاج إلى المزيد من المعالجة والتعمق، لذا فإن جوانب عديدة منها يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث نذكر منها:

- ✓ أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين ؛
- ✓ تطوير أنموذج للتمكين في القطاع العام؛
- ✓ إستراتيجية التمكين وتأثير ها في استثمار الرأس المال الفكري ؛
- ✓ تأثير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة ؛
- ✓ دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي؛
- ✓ القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛
- ✓ أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية الإبداع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: باللغة العربية

1- المصادر:

1. برنامج نور القرآن الكريم.

2- الكتب:

2. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، **لسان العرب**، لبنان: دار إحياء التراث العربي، ط 3، 1995.

3. أبو نصر مدحت، **التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.

4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، **إدارة التمكين والاندماج**، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، ط 2، 2014

5. أحمد سيد مصطفى، **تمكين العاملين: السمات والمهارات والمقاييس المؤثرة**، المؤتمر العربي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى مؤسسة المستقبل، (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 22-26 أفريل 2004).

6. أسامة خيري، **إدارة الإبداع والابتكارات**، عمان: دار الراية للنشر، ط 1، 2012.

7. اسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2012.

8. برافين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

9. بلال خلق السكارنة، **الإبداع الإداري**، عمان: دار الميسرة، ط1، 2011.

10. بيتر دراكر، **الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات**، ترجمة: محمد عبد الكريم ومراجعة: نادية الهاوي، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.

11. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة، ط1، 2009.

12. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2005.

13. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2010.

14. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**، الأردن: عالم الكتب الحديث، ط 1، 2008.

15. رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج spss**، عمان، الأردن: دار الفكر، ط1، 2004.

16. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان ،الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

17. ريهام عصمت محمود ثابت، **إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي في مصر**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2010.

18. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في مؤسسات أعمال الألفية الثالثة**، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009

19. سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة**، عمان: دار وائل، ط 4، 2008.

20. سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المؤسسات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 27–29 نوفمبر 2004.

21. سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

22. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.

23. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: مطابع دار الهندسية، 2013.

24. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات الأمنية المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الجزائر: الدار الجزائرية، 2015.

25. شريف كامل شاهين، **نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات المفاهيم والتطبيقات**، الرياض، دار المريخ، 1994.

26. شوقي جدي، حجار عبيدة، **التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات بالجزائر**، دراسات في الموارد البشرية، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.

27. صالح محمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 1989، ص20.

28. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

29. صلاح الشناوي، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1990.

30. طارق محمد السويدان، محمد أكر العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2009.

31. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي – أسلوب كمي تحليلي–**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.

32. عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال**، عمان: دار الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

33. عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.

34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، **دراسات إدارية معاصرة**، بيروت: المكتبة العصرية، 2010.

35. عبد الرحمان أحمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**،عمان: دار الحامد، بدون سنة

36. عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي**، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2013.

37. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007.

38. عبير عثمان عطاء الله، **أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013.

39. عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

40. علي إبراهيم لخضر، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دمشق: منشورات الجامعة، 1996.

41. عماد علي المهيرات، **أثر التمكين على فاعلية المؤسسة**، عمان: دار جليس الزمان، ط 1، 2010.

42. فاخر عاقل، **الإبداع وتربيته**، بيروت: دار العلم للملايين، ط3، 1983.

43. فتحي عبد العزيز أبو الراضي، **الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية**، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1998.

44. فؤاد أبو حطب، **القدرات العقلية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983.

45. فيصل عبد الله بابكر، **مهارات الإشراف الإداري الفعال**، بيروت: دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1999.

46. قاسم حسين صالح، **الإبداع وتذوق الجمال**، عمان: دار دجلة، 2010.

47. لويس معلوف، **المنجد في اللغة والإعلام**، لبنان: دار المشرق، ط 23، 1986.

48. محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات (CPS): تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

49. محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003.

50. محمد توفيق ماضي، **إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل**، مصر: دار المعرفة، 1995.

51. محمد جاسم العبيدي، عريبي الشيباني، آلاء محمد جاسم، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، عمان: دار ديبونو، ط1، 2010.

52. محمد قاسم القربوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة**، عمان: دار وائل، ط5، 2009.

53. محمود حسن الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، عمان: دار الحامد، ط1، 2012.

54. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، 2005.

55. ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

56. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل للنشر، ط 1، 1999.

57. موسى سلامة اللوزي، حمود خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ط 2، 2008.

58. مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار إثراء، ط1، 2009.

59. مؤيد نعمة الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

60. نصري حنورة، **الإبداع منظور تكاملي**، مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، 1997.

61. نيجل كينج ونيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمؤسسات**، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ، 2004.

62. هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المؤسسات – مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة**، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، 2014.

3- الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

63. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإدراكي في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.

64. أحمد حميد كريم الكلكاوي، **إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2011.

65. بلعيد حياة، **التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2015.

66. بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2010.

67. حسين موسى العساف، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

68. صالح بن محمد بن علي الكليبي، **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن: جامعة سانت كلمنتس، 2011.

69. عالية عبد الحميد مرسي عارف، **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المؤسسات العامة المصرية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2004.

70. عبد السلام مسعود محمد هندر، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في ليبيا**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق 2011.

71. عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2010.

72. عصام أحمد الرحبي، **بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، السودان: جامعة الخرطوم، 2005.

73. فاطمة عبد الحميد الخاجه، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006.

74. لزهر العابد، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة –2–، 2012–2013.

75. محمد ذيب المبيضين، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

76. محمود أحمد العبد الله الفياض، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

- **رسائل الماجستير:**

77. أشواق عبد الله الصفار، **التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2011، ص: 82.

78. أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، **علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2009.

79. أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، **علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان**، رسالة ماجستير، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس .

80. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

81. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، **أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013.

82. حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2008.

83. حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2013.

84. خالد سعيد أبو هتلة، **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008.

85. سارة صبحي محمد حسن، **أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهر، 2008.

86. سطام الرشيدي، **أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2011.

87. عبد الرحمن محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

88. غنيم عواد الحربي، **أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008.

89. ماري ثابت ماركو، **اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2011.

90. مجد راكان عودة المساعيد، **اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2010.

91. محمد سالم الطراونة، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2003.

92. مرفت إبراهيم راشد قاسم، **اثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007.

93. مساعد حمود العنزي، **علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2011.

94. مشعل بن مبارك عايض الحارثي، **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2012.

95. مصطفى محمد يوسف عبد الله، **دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري (بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة حلوان، 2015، ص: 102.

96. مها فرمان أحمد فرمان، **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2010.

97. هيثم محمد العطار، **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2011.

4- المجلات:

98. أحمد كاظم بريس، **أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون: دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الإشراف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد(28)، بدون سنة.

99. أسماء طه نوري، **أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (68)

100. أسيل علي مزهر، **اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة القادسية.

101. أكرم الياسري وأمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007.

102. ألف إبراهيم جاد الرب عطا، **مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملاءمته للتطبيق في المؤسسة المصرية : دراسة ميدانية**، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، القاهرة: العدد (02)، أفريل 2005.

103. أيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة**، مجلة بصرة، المجلد (4)، العدد (8)، 2011.

104. أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد(5)، العدد(2)، 2009.

105. جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010.

106. حسن بسيوني حسن أيوب، **مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية المصرية دارسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق: المجلد 29، العدد، 01، 2007.

107. حسن علي الزعبي، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد (1)، 2009.

108. سامر عبد المجيد البشابشة، **أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، المجلد (15)، العدد (2)، ماي 2008

109. سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الإبتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة**، مجلة البحوث الإدارية، مصر: العدد (01)، 2008.

110. عبد الرحمان هيجان، **كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المؤسسات**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: المجلد (10)، العدد (20)، 1995.

111. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، **مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية : دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة**، دورية الإدارة العامة، السعودية: العدد (02)، مارس 2012.

112. عبد عطا الله حمايل، **درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم**، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين: المجلد (02)، العدد (04)، 2010.

113. عماد عبد الجليل على إسماعيل، **مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010.

114. لبيب عبد العزيز إبراهيم، **واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين**، مجلة كليات التربية، اليمن: جامعة عدن، العدد (12)، 2011.

115. محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (33)، العدد (2)، 2006.

116. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود القاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (05)، العدد(01)، 2009.

117. محمود محمد السيد، **تمكين الموظفين**، المجلة العليمة للاقتصاد والتجارة، القاهرة:جامعة عين شمس، العدد(04)، أكتوبر 2001.

118. نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عباينة، **بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال في الأردن**، مجلة الإدارة العامة، الأردن: المجلد (38)، العدد (2)، 1998.

119. نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي: دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (96)، 20

120. هانم الشبيني، **الإبداع ماهيته و مقوماته وأساليب قياسه**، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة: المجلد (18)، العدد (75)، 1997.

121. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد(40)، أفريل 2007.

122. يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: المجلد (20)، العدد (02)، 2012.

123. يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين: المجلد (19)، العدد (2)، 2011.

5- الملتقيات:

124. أوسرير منور، كواش هبة، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، يومي 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2011.

125. محمد فلاق ، قدور بن نافلة، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- الكتب

126. Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan, **Empowerment: Takes More Than A Minute**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, second edition, 1996

127. Brown Steven, **strategie manufacturing for competitive advantage**, London: practice –hall Europe, 1996.

128. D. E Bowen & E. E Lawler, **the employee empowerment approach to service**, los Angeles: CEO publication , January 1994

129. D.E Bowen & E.E .lowler, **empowering service employees**, Sloan management review, summer 1995

130. Daft , Richard L, **organization theory and design**, USA: south western engage learning, Tenth edition, 2008.

131. Daft. Richard L, **Management**, 9th Ed, USA: SOUTH-WESTERN, Cengage Learning, 2010.

132. Edgar H shein, **organization culture and leadership** , San Francisco: jossey-bass publishers, 1985.

133. Hleeriegel D Eral**, management**, USA: International Thomson publishing , 1999.

134. Ivancevich, John, M, Lorenzi, Peler& Skinner, steven J, **Management Quality and Competitiveness**, Chicago: McGraw, Hill Companies, Inc, 1997.

135. Rosenberg, Jerry M**, dictionary of business and management**, new York: Herbert H, Lehman college of the city university of new York , 1978.
136. Simons,Robert,**Control in an Age of Empowerment**, Harvard Business Review, 1995.
137. Spreitzer Gretchen, **Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**,USA: The SAGE Handbook Of Organizational Behavior, 2007.
138. Yulk.G., **leadership in organization**, USA: prentice-hall, 5th, 2001.
139. Zoë oxaal & sally Baden**, Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy,** Report No 40, UK: BRIDGE (development- gender), University of Sussex, October 1997.

2- الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

140. Nepwanga Maria Amanda, **the impact of employees motivation and empowerment on delivering service quality to enhance customer satisfaction: case company** x, Laurea thesis of programmed in business management, laurea university of applied sciences, march 2011
141. Xiaomeng Zhang, **linking empowerment and employee creativity The mediating roles of creative process engagement and intrinsic motivation**, Thesis Doctor of philosophy, University of Maryland, 2007

- **رسائل الماجستير:**

142. Patrick Migneault, **Empowerment: Quelle est L'influence du Climat Psychologique sur L'habilitation Psychologique et Comportementale**?, Mémoire master M.Sc en relations industrielles, Canada: Université de Montréal, 2006.
143. Sarah L.Bodner, B.A, **Dimensional assessment of empowerment in organizations**, Thesis of master of ARTS , USA: University of North Texas, may 2003.

3- المجلات:

144. Adnan Celik & Al, **The Effects OF Employee Empowerment Applications On OrgAnizational Creativity And Innovatineness In Enterpriseses: The Case OF Oiz**, European Scientific Journal, Vol.10, No.10, April 2014.

145. Ajit Kumar Ghosh, **employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage**, International journal of management, India: Vol. 30, N°03, sept 2013.

146. Amabile Tereza, M., **A model of creativity and innovation in organizations**, USA: Research in organizational behavior, Vol. (10), 1988.

147. Amro, A-M.; Dimitrios N.K, **linking an integrated Approach of empowerment to employee creativity,** European scientific journal, Vol. (02), June 2014.

148. Andriopoulos Constantine, **Determinants of organizational creativity: a literature review**, Management Decision, Vol. (39), N° (10), 2001.

149. Azlin Ayob& Siti Rohaida Mohamed Zainal, **The Role of Psychological Empowerment on Employees Creativity: the Development of Conceptual Framework,** 2nd International Conference on Economics,Malaysia: Business and Management, Vol. 22, 2011.

150. Bradley L. Kirkman & Others, **The impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating role of face -to-face Interaction**, Academy of management journal, USA : Vol.47, N°02, 2004.

151. Bruce Dehning & Vernon J. Richardson**, Returns on Investments in Information Technology: A Research Synthesis**, Journal of Information Systems, Vol. 16, No. 1, Spring 2002.

152. Cacioppe. Ron, **Structured Empowerment: an awarard- Winning Program at the Burswood Resort Hotel**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, issue 5, 1998, p: 267.

153. Carol Yeh-Yun Lin, **Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan,** The Journal of Psychology, USA: Vol. 136, N^0. 5, 2002.

154. Dafina Eylon, **understanding empowerment and resoling its paradox – lessons from marry parker Follett,** journal of management history, USA: Vol. 4, N°1, 1998.

155. David J. Paper & Jeffrey J. Johnson, **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory**, USA: Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1996.

156. Edgar, H Shein , **organizational culture**, American psychologist, USA: Vol. 45, N° 2, February 1990.

157. Enrico Morett and Daniel J.Wilson, **Innovation and Incentives: Evidence from Biotech**; FRBSF ECONOMIC LETTER, N^o (37), 2014.

158. Erik Brynjolfsson & Lorin M. Hitt, **Beyond Computation: Information Technology; Organizational Transformation and Business Performance**, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14, N^0. 4, 2000.

159. Florien Florian Ederer and Gustavo Manso, **Incentives for Innovation: Bankruptcy Corporate Governance and Compensation Systems**, forthcoming in the Handbook of Law, Innovation, and Growth(Edward Elgar).

160. Friday O;OK PARA, **creativity**, rapport produced for the EC funded project innoregie: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000.

161. Gandz, J., **The Employee Empowerment Era**, Business Quarterly, Vol. (55), Issue (02), 1999, p: 77.

162. Graig Wynett, **inspiring innovation**, Harvard Business Review, Vol. (80),2002.

163. Heloisa fragoso, **An overview of employee empowerment: Do's and Don'ts**, Undergraduate research journal, 2000.

164. Hulya gundus, gonul kay, **linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry**, business management dynamics, Vol. 3, N°10, Apr 2014.

165. James C Sarros & Al, **key findings: Australian Business Leadership Survey**, Management Research Series, N^o.1, 2002.

166. Jay A. conger & Rabindra N .kanungo, **the empowerment process integrating theory and practice**, the academy of management Review, USA: Vol. 13, N°03, July 1988.

167. Jay A. conger & Rabindra N .kanungo, **the empowerment process: integrating theory and practice**, the academy of management Review, vol 13, N°03, July 1988.

168. Johannes Wörlein, **Review paper: service and sales**, Universidad politécnica de Valencia, 2010.

169. John H.Wilson, **Freedom at work: psychological empowerment and self-leadership**, International journal of business and public administration, Vol. 8, N°.1, 2011.

170. John M. Davis & Al, **Enabling Creativity in Learning Environments: Lessons From the CREANOVA Project,** Learning ladscapes, Vol. 6, No. 1, Autumn 2012**.**

171. Karen Lawsan, **Build your business from the inside Out: four keys to employee empowerment that will Help your Business grow**, Business Credit review, Vol. 103, N°.3, March 2001, p: 9.

172. Kendrick. Michael J, **Discerning Actual levels Of Substantive Empowerment,** Planet Advocacy, Issue 7, March 2004.

173. Lashley.c, **empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants**,Personel review , UK: Vol. 29, N°6, 2000.

174. Madhavan, N., Employees Empowerment Towards Innovation, Reviews of literature, Vol. (02), issue (02), 2014.

175. Mahmood Ghorbani & Shahnaz Ahmadi, **Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations,** Middle-East Journal of Scientific Research, Iran: Vol. 10, No 2, 2011.

176. Mehrzad abdollahzadeh, **empowerment and organizational change**, journal of applied and basic sciences, Vol. 4, N° 01, 2013.

177. Menon, Sanjay.T, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology – An International Review, USA: Vol.50, N^0.1, 2001.

178. Nigar Cakar Demicran& Erturk Alper, **Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment**, Journal of Small Business Management, **Turkey:** Vol. 48, Issue 3, July 2010**.**

179. Paul B. Paulus, Mary Dzindolet, **Social influence creativity and innovation,** psychology press, Vol. 3, N^O4, 2008.

180. Quinn, R.; Spreitzer, G., **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Netherlands : Organizational Dynamics,Autumn.97, Vol. 26, Issue.2, 1997.

181. Richard W. Woodman, John E.Sowyer and Ricky Wgriffin, **Toward a theory of organizational creativity,** the academy of management review, Vol. 18, N^o 2, April 1993.

182. Seyed Abdolmajid khorshid &Al, **Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review,** International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, No. 5, 2013.

183. Sprietzer Gretchen M**., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, USA: Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, 1995.

184. Susan Perkins Rodriguez, **What is really driving performance?: The impact of enabling creativity and innovation within the organization,** New York University, January 2002.

185. Teresa M. Amabile, **Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do**,USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997.

186. Victoria Manolache, Michaela, **Creativity is the future,** metalurgia international, Vol. 15, N^{o} 4, April 2010.

187. Wilkinson .Adrian, **empowerment: theory and practice**,UK: personal review, Vol. 27, N°1, 1998.

188. William H, Mobley and Others, **organizational culture: measuring and developing it in your organization**, Harvard Business Review China, March 2005.

ثالثا: المراجع الالكترونية

189. محمد أحمد إسماعيل، **أثر الحوافز على الإبداع الإداري بالمؤسسة**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على الخط: www.hrdiscussion.com، تاريخ الاطلاع 10/05/2016.

190. محمد بن علي شيبان العامري، **حاجة المؤسسات الإدارية للإبداع من خلال الحوافز**، http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=237&SecID=53، تاريخ الاطلاع: 17/05/2016.

191. Christine Clements, John B. Washbush ,**The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,** Healthcare Informatics & Technology Investors, En line: http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html, on: 22/ 04/2016

192. Neal Knight-Turvey, **Influencing employee innovation Through Structural empowerment initiatives: The need to "Feel" empowered, entrepreneurship theory and practice**, 2006, p: 314. On-Line: http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/swin: On: 04/10/2014.

193. Stirr Thomas**, Fundamentals of Empowerment**, 2003, En- Line: http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf , on: 22/12/2013.

194. www.algerietelecom.dz

الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل **شهادة الدكتوراه** في علوم التسيير، **تخصص: الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال**، وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: " **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر–** "

من إعداد الطالبة: فاطنة بلقرع **تحت إشراف:الأستاذ الدكتور علي مكيد**

وقد صممت هذه الاستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، وذلك كي تغطي المحاور الآتية:

- مستوى أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة.
- مستوى أبعاد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية و خبرة ميدانية في هذا المجال، فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل أن تتطلعوا عليها، وإبراز رأيكم فيها حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للبعد، وذلك بوضع علامة (×) في المكان الذي ترونه مناسب:

كما نرجو منكم ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند اظافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

شاكرين لكم حسن إجابتكم و تعاونكم معنا، و تفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الباحثة:بلقرع فاطنة

العنوان: الجلفة، الجزائر.

E-mail:6.yasmine@gmail.com

معلومات خاصة بالمحكمين

1)الاسم:.....

2)اللقب:.....

3)المؤهل العلمي:.....

4)جهة العمل:.....

5)عدد سنوات الخبرة:.....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس: ذكر□ أنثى □

2-العمر:

- أقل من 25 سنة □ - من(25 سنة إلى 35 سنة) □ - من(36 سنة إلى 45 سنة) □
- من(46 سنة إلى 55 سنة) □ - من(56 سنة إلى 65 سنة) □ - من(66 سنة فأكثر) □

3- سنوات الخبرة:

- أقل من 5سنوات □ - من 5سنوات إلى 10سنوات □ - من 11سنة إلى 15سنة □
- - من16سنة إلى 20سنة □ - من 21 سنة فأكثر □

4-المستوى الدراسي:

- تقني ☐ - تقني سامي ☐ - جامعي ☐ - دراسات عليا ☐

5- المنصب المشغول:

- إطار سامي☐ - إطار☐ - عون تحكم☐ - عون تنفيذ☐

<u>الجزء الثاني:التمكين</u>

أولا- بعد المشاركة بالمعلومات:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
1	أجد سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملي في الوقت المناسب.					
2	توفر مؤسستي وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.					
3	تتصف المعلومات في مؤسستي بالحداثة والتجديد.					
4	تسعى المؤسسة التي اعمل فيها إلى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات المتاحة لهم.					
5	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.					

ثانيا-بعد الاستقلالية والحرية:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
6	لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي.					
7	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
8	أُسهم في وضع خطط واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.					

9	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.						
10	أُقَدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد من النتائج .						
11	أشارك العاملين في دائرتي في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.						

ثالثا–بعد فرق العمل

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
12	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها.					
13	تخول المؤسسة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.					
14	يشعر الزملاء بالارتياح عند عملهم معا.					
15	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو غير تنافسي.					
16	تسود الروح التعاونية بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة التي اعمل بها.					
17	أفضل العمل دائما ضمن فريق عمل.					

رابعا- بعد التدريب:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
18	لدى المؤسسة برامج تدريبية هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.					
19	برامج التدريب التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما امتلكه من خبرة ومهارة لأداء العمل.					
20	تعتمد المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.					
21	احرص على تعلم كل جديد يتعلق بعملي.					
22	توفر لي مؤسستي الدورات التدريبية اللازمة لعملي.					
23	توجد شفافية عالية في تقاسم المعرفة ونشرها بين العاملين.					

خامسا-بعد التحفيز:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
24	تشجع المؤسسة وتدعم المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية والمعنوية.					
25	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.					
26	يتسم نظام الحوافز في المؤسسة بالعدل والموضوعية.					
27	تعد كفاءة العمل معيارا مهما في نظام الترقية.					
28	أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.					

الجزء الثاني:الإبداع

أولا-بعد حل المشاكل واتخاذ القرار:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
29	امتلك المقدرة على الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها.					
30	أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لحلها.					
31	أسعى دوما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.					
32	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات.					
33	يتعاون معي مسؤولي المباشر في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترض سير عملي.					

ثانيا- بعد القابلية على التغيير:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
34	تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تسعى للتغيير.					
35	يتقبل العاملين الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.					
36	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ عملي.					
37	أكون في مقدمة اللذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.					

38	أسعى دوما إلى كسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.					
39	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					

ثالثا- بعد روح المجازفة:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
40	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
41	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
42	ارفض كل ما هو خاطئ وان كان شائعا في المؤسسة.					
43	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
44	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
45	أقوم بتنفيذ أفكاري حتى ولو كانت نسبة المجازفة مرتفعة.					

رابعا- بعد سعة الاتصالات:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
46	أمتلك القدرة على التوظيف السريع والمناسب للمعلومات والمعارف طبقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهني.					
47	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.					

48	استخدم الاتصالات عير الرسمية لانجاز بعض مهامي.					
49	احصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.					
50	أسعى دوما إلى تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي.					

خامسا- بعد تشجيع الإبداع:

	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
51	يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولا جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.					
52	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.					
53	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.					
54	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
55	اعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					

قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى

	الاسم الكامل للمحكم	مكان العمل	الدولة
01	**الأستاذ الدكتور: وليد حمد الخطيب**	الجامعة الأردنية	الأردن
02	**الدكتور: عطا الله بشير النويقة**	جامعة الطائف	السعودية
03	**الدكتور: عبد المليك مزهودة**	الجامعة السعودية	السعودية

قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية

	الاسم الكامل للمحكم	مكان العمل
01	**الأستاذ الدكتور: يرقي حسين**	جامعة المدية
02	**الأستاذ الدكتور:عمر غزازي**	جامعة البليدة 2
03	**الأستاذ الدكتور: قويدر عياش**	جامعة الأغواط
04	**الأستاذ الدكتور: سواكري مباركة**	جامعة الجزائر 3

جامعة المدية

قسم: دكتوراه علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي

الموضوع: استبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل **شهادة الدكتوراه** في علوم التسيير، **تخصص: الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال**، وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: " **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر–** ".

كمساهمة منكم في إعدادا هذا البحث الأكاديمي، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1–الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2–العمر:

18– أقل من 25 سنة ☐ من(25 سنة إلى 35 سنة) ☐ من(36 سنة إلى 45 سنة) ☐

من(46 سنة إلى 55 سنة) ☐ (56 سنة فأكثر) ☐

3– سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ 5–أقل من 10 سنوات ☐ 11 سنوات إلى 15 ☐

16– 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

4–المستوى الدراسي:

تقني ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

5– المنصب المشغول:

إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الجزء الثاني: العبارات المشكلة للاستبانة

الرجاء تحديد درجة موافقتك بعد قراءتك للعبارات بدقة بوضع العلامة (X) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** لممارسة التمكين والإبداع في المؤسسة التي تعمل فيها.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أجد سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملي في الوقت المناسب.					
2. توفر المؤسسة التي أعمل فيها وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.					
3. تتصف المعلومات في المؤسسة التي أعمل فيها بالحداثة والتجديد.					
4. تسعى المؤسسة التي أعمل فيها إلى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات المتاحة لهم.					
5. لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي.					
6. توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
7. أُساهم في وضع خطط واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.					
8. امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.					
9. أُقَدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى مسؤولي المباشر					
10. أشارك العاملين في دائرتي في تشخيص المشكلات					
11. أشارك العاملين في دائرتي في وضع الحلول المناسبة لها.					
12. تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها.					
13. تخول المؤسسة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.					
14. أشعر بالارتياح عند العمل في فريق					

15. يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني					
16. تسود الروح التعاونية بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة التي اعمل بها.					
17. أفضل العمل دائما ضمن فريق عمل.					
18. لدى المؤسسة برامج تدريبية هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.					
19. برامج التدريب التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما امتلكه من خبرة ومهارة لأداء العمل.					
20. تعتمد المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.					
21. احرص على تعلم كل جديد يتعلق بعملي.					
22. توفر لي المؤسسة التي أعمل فيها الدورات التدريبية اللازمة لعملي.					
23. تشجع المؤسسة وتدعم المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية والمعنوية.					
24. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.					
25. يتسم نظام الحوافز في المؤسسة بالعدل والموضوعية.					
26. تعد كفاءة العمل معيارا مهما في نظام الترقية.					
27. أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.					
28. استشعر وجود مشكلة قبل حدوثها.					
29. أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة التي أعمل فيها مع زملائي لحلها.					
30. أسعى دوما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.					
31. استطيع اتخاذ قرارات في حالات ندرة المعلومات.					
32. يتعاون معي مسؤولي المباشر في إيجاد حلول لكل ما يعترض سير عملي.					

33. تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة .					
34. يتقبل العاملون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.					
35. أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ عملي.					
36. أسعى دوما إلى كسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.					
37. احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
38. أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
39. ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة					
40. ارفض كل ما هو خاطئ وان كان شائعا في المؤسسة.					
41. أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
42. أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
43. أقوم بتنفيذ أفكاري حتى ولو كانت نسبة المجازفة مرتفعة.					
44. أمتلك القدرة على التوظيف السريع والمناسب للمعلومات والمعارف طبقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهني.					
45. أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج المؤسسة التي أعمل فيها مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.					
46. احصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.					
47. أسعى دوما إلى تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي.					
48. يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولا جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.					
49. تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.					
50. أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.					
51. أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					

52. اعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					

اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبانة ككل	,054	150	,020	,988	150	,024
التمكين	,073	150	,015	,984	150	,018
الابداع	,084	150	,011	,977	150	,014

الاتساق الداخلي:

Corrélations

			1عبارة	2عبارة	3عبارة	4عبارة	المشاركة
	االمشاركة بالمعلومات	Coefficient de corrélation	,751**	,691**	,716**	,737**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	150	150	150	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		5عبارة	6عبارة	7عبارة	8عبارة	9عبارة	عبارة 10	1عبارة 1
الاستقلية والحرية	Coefficient de corrélation	,707**	,734**	,523**	,542**	,550**	,577**	,558**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150

		12عبارة	13عبارة	14عبارة	15عبارة	16عبارة	17عبارة
فرق العمل	Coefficient de corrélation	,613**	,573**	,689**	,730**	,777**	,468**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150

		18عبارة	19عبارة	20عبارة	21عبارة	22عبارة
التدريب	Coefficient de corrélation	,841**	,699**	,720**	,174*	,780**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,033	,000
	N	150	150	150	150	150

		38عبارة	39عبارة	40عبارة	41عبارة	42عبارة	43عبارة
المجازفة	Coefficient de corrélation	,400**	,602**	,606**	,648**	,713**	,636**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

		23عبارة	24عبارة	25عبارة	26عبارة	27عبارة
التحفيز	Coefficient de corrélation	,709**	,488**	,736**	,639**	,616**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150

		28عبارة	29عبارة	30عبارة	31عبارة	32عبارة
حل مشاكل واتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	,511**	,777**	,725**	,604**	,538**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150

		33عبارة	34عبارة	35عبارة	36عبارة	37عبارة
القابلية على التغيير	Coefficient de corrélation	,529**	,642**	,629**	,631**	,726**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150

N	150	150	150	150	150	150

		45عبارة	47عبارة	48عبارة	49عبارة
سعة الاتصالات	Coefficient de corrélation	,661**	,431**	,680**	,697**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150

		50عبارة	51عبارة	52عبارة	53عبارة	54عبارة
تشجيع الإبداع	Coefficient de corrélation	,778**	,620**	,663**	,527**	,596**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150

الثبات:

Statistiques de fiabilité التمكين

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	27

Statistiques de fiabilité الاستبانة ككل

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	52

Statistiques de fiabilité الإبداع

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	25

اختبار الإشارة:

Tests statistiques[a]

	X2 - عبارة1	X2 - عبارة2	X2 - عبارة3	X2 - عبارة4
Z	-5,526	-6,566	-6,567	-4,253
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	Z	Sig. asymptotique (bilatérale)
X2 - عبارة5	-2,817	,005
X2 - عبارة6	-1,636	,102
X2 - عبارة7	-2,365	,018
X2 - عبارة8	-2,862	,004
X2 - عبارة9	-10,037	,000
X2 - عبارة10	-9,377	,000
X2 - عبارة11	-8,898	,000
X2 - عبارة12	-4,925	,000
X2 - عبارة13	-3,037	,002
X2 - عبارة14	-8,944	,000
X2 - عبارة15	-7,700	,000
X2 - عبارة16	-7,090	,000
X2 - عبارة17	-8,163	,000
X2 - عبارة18	-1,160	,246
X2 - عبارة19	-4,100	,000
X2 - عبارة20	-1,091	,275
X2 - عبارة21	-9,634	,000
X2 - عبارة22	-1,263	,207
X2 - عبارة23	-1,407	,159
X2 - عبارة24	-4,177	,000
X2 - عبارة25	-1,833	,067
X2 - عبارة26	-3,698	,000
X2 - عبارة27	-2,475	,013
X2 - عبارة28	-7,402	,000
X2 - عبارة29	-5,540	,000
X2 - عبارة30	-9,209	,000
X2 - عبارة31	-5,354	,000
X2 - عبارة32	-7,454	,000
X2 - عبارة33	-3,355	,001
X2 - عبارة34	-3,980	,000
X2 - عبارة35	-8,756	,000
X2 - عبارة36	-10,402	,000
X2 - عبارة37	-8,635	,000
X2 - عبارة38	-9,698	,000
X2 – عبارة39	-10,834	,000
X2 - عبارة40	-6,837	,000
X2 - عبارة41	-8,466	,000
X2 - عبارة42	-9,481	,000
X2 - عبارة43	-,406	,685

X2 - عبارة44	-7,700	,000
X2 - عبارة45	-,909	,363
X2 - عبارة46	-8,898	,000

اختبار الفروقات:

الجنس Tests statistiques[a]

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
U de Mann-Whitney	2470,000	1913,000	2333,500	2088,500	2365,000
W de Wilcoxon	7223,000	6666,000	7086,500	6841,500	7118,000
Z	-,399	-2,600	-,936	-1,905	-,812
Sig. asymptotique (bilatérale)	,690	,059	,349	,057	,417

a. Variable de regroupement : الجنس

العمر Tests statistiques[a,b]

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
Khi-deux	5,688	11,505	,674	15,121	8,521
ddl	3	3	3	3	3
Sig. asymptotique	,128	,059	,879	,002	,136

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques[a]

	التدريب
U de Mann-Whitney	532,000
W de Wilcoxon	3382,000
Z	-,332
Sig. asymptotique (bilatérale)	,740

a. Variable de regroupement : العمر

الأقدمية Tests statistiques[a,b]

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
Khi-deux	1,782	8,520	1,713	13,841	6,148
ddl	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	,776	,074	,788	,108	,188

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الأقدمية سنوات

Tests statistiques[a,b] المستوى الدراسي

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
Khi-deux	1,045	,303	8,424	6,370	4,014
ddl	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	,903	,990	,077	,173	,404

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الدراسي المستوى

Tests statistiques[a,b] المنصب المشغول

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
Khi-deux	12,606	15,241	16,652	20,132	9,167
ddl	3	3	3	3	3
Sig. asymptotique	,006	,002	,101	,345	,227

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المشغول المنصب

Tests statistiques[a]

	المشاركة	الاستقلية	فرق	التدريب	التحفيز
U de Mann-Whitney	901,500	563,000	759,500	1035,000	1065,500
W de Wilcoxon	5272,500	4934,000	5130,500	5406,000	5436,500
Z	-1,183	-3,539	-2,159	-,240	-,028
Sig. asymptotique (bilatérale)	,237	,000	,031	,810	,978

a. Variable de regroupement : المشغول المنصب

Tests statistiques[a]

	المشاركة	الاستقلية
U de Mann-Whitney	901,500	563,000
W de Wilcoxon	5272,500	4934,000
Z	-1,183	-3,539
Sig. asymptotique (bilatérale)	,237	,000

a. Variable de regroupement : المشغول المنصب

Tests statistiques[a,b] المنصب المشغول

	مشاكل	التغيير	المجازفة	الاتصالات	تشجيع
Khi-deux	10,995	5,487	3,687	11,077	13,344
ddl	3	3	3	3	3
Sig. asymptotique	,012	,139	,297	,011	,104

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المشغول المنصب

Tests statistiques[a]

	مشاكل
U de Mann-Whitney	121,500
W de Wilcoxon	352,500
Z	-2,846
Sig. asymptotique (bilatérale)	,004

a. Variable de regroupement : المنصب المشغول

Tests statistiques[a]

	الاتصالات
U de Mann-Whitney	100,500
W de Wilcoxon	376,500
Z	-1,646
Sig. asymptotique (bilatérale)	,100
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,107[b]

a. Variable de regroupement : المنصب المشغول

.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التحفيز	<---	F2	1,000				
التدريب	<---	F2	,968	,102	9,473	***	
فرق العمل	<---	F2	,940	,114	8,222	***	
الاستقلالية والحرية	<---	F2	1,080	,124	8,680	***	
المشاركة بالمعلومات	<---	F2	,810	,088	9,199	***	
حل المشاكل واتخاذ القرار	<---	F1	1,000				
القابلية على التغيير	<---	F1	,861	,135	6,368	***	
روح المجازفة	<---	F1	,699	,171	4,096	***	
سعة الاتصالات	<---	F1	,540	,083	6,529	***	
تشجيع الإبداع	<---	F1	1,113	,126	8,839	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
tahfiz	<---	F2	,791
tadrib	<---	F2	,764
firak	<---	F2	,674
istaklaliya	<---	F2	,707
mocharaka	<---	F2	,744
machakil	<---	F1	,760
tagyire	<---	F1	,564
mojazafa	<---	F1	,365
itisalat	<---	F1	,578
tachji3e	<---	F1	,814

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	115,160	34	,000	3,387
Saturated model	55	,000	0		
Independence model	10	651,619	45	,000	14,480

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	1,098	,940	,980	,538
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,251	,405	,273	,332

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,923	,766	,869	,823	,966
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,127	,102	,152	,000
Independence model	,301	,281	,321	,000