جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات

دراسة ميدانية بجامعة المدية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

ميسوم بوشنافة

إشراف الأستاذ:

أ.د. حمداني محي الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علوطي لمين	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
حمداني محي الدين	أستاذ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
بولصنام مُحَمَّد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا
قاشي خالد	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا
تيروت علال	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضوا
بوسالم بوبكر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	عضوا

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات

دراسة ميدانية بجامعة المدية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

ميسوم بوشنافة

إشراف الأستاذ:

أ.د. حمداني محي الدين

السنة الجامعية 2021/2020

كلمة شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر حمدا كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السماوات وملء الأرض، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى أستاذي المحترم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث الأستاذ الدكتور " **حمداني محي الدين** "على ما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد فله مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل كما أشكر جميع القائمين على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ووفقهم الله لكل خير.

وأتوجه بالشكر الخاص مسبقا إلى أعضاء لجنة المناقشة فلهم مني كل الاحترام والتقدير. كما يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل محكمي عبارات الاستبيان.

إهــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي:

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير

إلى كل الأصدقاء والأحباب

جزاكم الله خيرا.

وشكرا

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وتوضيح أهمية أبعاد التمكين في تفعيل مداخل التغيير بالمنظمات، بالإضافة إلى تبيين المزايا والفوائد الإدارية والتنظيمية المرجوة من تطبيق التمكين الإداري.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول التمكين الإداري من حيث المفاهيم الاصطلاحية والخصائص والأهمية، في حين تم التطرق في الفصل الثاني للإبداع التنظيمي ومختلف المعوقات والأساليب التحفيزية للإبداع، أما في الفصل الثالث فقد حاولنا تشخيص العلاقة بين التمكين الإداري وتفعيل مداخل التغير في المنظمة، وفيما يخص الفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي فقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس بالمدية حيت تم توزيع استبانه على عينة الدراسة البالغ عددها 62 أستاذ (ة) إداري بمختلف كليات الجامعة بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة والاستعانة ببرنامج (SPSS 26) لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وهو ما تم إثباته من خلال وجود علاقات الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي، مداخل التغيير، المنظمات.

Abstract:

The aim of the study is trying to identify the concept of administrative empowerment and its role in promoting the culture of creativity, as well as clarifying the importance of empowerment dimensions in activating the approaches towards change in organizations. Hence, to clarify the administrative and organizational advantages and benefits of applying this concept.

To achieve the objectives of the study, we addressed the topic through four different chapters. In the first chapter, we examined administrative empowerment in terms of idiomatic concepts, their characteristics, and their importance. The second chapter tackled creativity from the organizational point of view. The third chapter includes the relationship between administrative empowerment and activating the approaches towards change in the organization. The final chapter is a case study that attempts to apply the theoretical framework of the topic to a real-life case. This study was based on a questionnaire distributed to 62 administrative professors at Yahia Fares Medea University.

Findings show that there is a statistically significant relationship between the dimensions of administrative empowerment, the culture of creativity, and the approaches to change at Yahya Fares Medea University. The positive correlation coefficient proves the relationship between the study variables.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Creativity, Change approaches, Organizations.

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ-ق
الفصل الأول: مدخل نظري ومفاهيمي حول التمكين الإداري	01
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: الأسس النظرية للتمكين الإداري	03
المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري	03
المطلب الثاني: الأسباب الدافعة لدراسة التمكين الإداري	07
المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري وفوائده	10
المبحث الثاني: آليات التمكين الإداري	15
المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري	15
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري	19
المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري	23
المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للتمكين الإداري	26
المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري	26
المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري	30
المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين الإداري	34
خلاصة الفصل	40

الفصل الثاني: أهمية التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي	41
تمهيد الفصل	42
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع	43
المطلب الأول: ماهية الإبداع	43
المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته	**47**
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي	50
المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية	53
المطلب الأول: مستويات الإبداع وتصنيفاته	53
المطلب الثاني: العناصر المكونة للإبداع	57
المطلب الثالث: مراحل عملية الإبداع	62
المبحث الثالث: معوقات ومحفزات الإبداع في المنظمة	65
المطلب الأول: معوقات الإبداع في المنظمة	66
المطلب الثاني: نماذج إدارة الإبداع التنظيمي	68
المطلب الثالث: محفزات الإبداع التنظيمي وآليات تفعيله	72
المبحث الرابع: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية الإبداع التنظيمي	78
المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري لتحقيق الإبداع التنظيمي	78
المطلب الثاني: العلاقة التفسيرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي	80
خلاصة الفصل	86
الفصل الثالث: مساهمة التمكين الإداري في تفعيل مداخل التغيير	87
تمهيد الفصل	87
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير	88
المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة	88
المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة	91
المطلب الثالث: التمكين الإداري وتعزيز مداخل إدارة الجودة الشاملة	95
المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة	99

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة في المنظمات	99
المطلب الثاني: نماذج وعمليات إدارة المعرفة	103
المطلب الثالث: تمكين العاملين وعلاقته بإدارة المعرفة	108
المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة	110
المطلب الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية	110
المطلي الثاني: أسس الإدارة الاستراتيجة	113
المطلب الثالث: تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية	117
خلاصة الفصل	120
الفصل الرابع: دراسة ميدانية بجامعة المدية	121
المبحث الأول: الخطوات المنهجية الدراسة الميدانية	123
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	123
المطلب الثاني: خطوات إعداد أداة الدراسة	124
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة	127
المبحث الثاني: الاختبارات الأساسية للدراسة الميدانية	129
المطلب الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	129
المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	131
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	139
المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة	142
المطلب الأول: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الإداري	142
المطلب الثاني: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ثقافة الإبداع	145
المطلب الثالث: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو مداخل التغيير	148
خلاصة الفصل	163
خاتمة	164
قائمة المصادر والمراجع	**170**
الملاحق	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات الأعمال	33
(1-2)	الفرق بين الابتكار والإبداع	45
(2-3)	علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة	110
(1-4)	توزيع مجتمع الدراسة بجامعة يحي فارس بالمدية حسب كل كلية	123
(2-4)	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	125
(3-4)	أبعاد التمكين الإداري	125
(4-4)	أبعاد ثقافة الإبداع	125
(5-4)	مداخل التغيير	126
(6-4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	126
(7-4)	حصيلة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	127
(8-4)	مستويات المتوسط الحسابي	128
(9-4)	مجالات خيارات الإجابة	129
(10-4)	معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة	129
(11-4)	معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	130
(12-4)	الاتساق الداخلي لبنود العمل الجماعي	131
(13-4)	الاتساق الداخلي لبنود تطوير الشخصية أو التدريب	132
(14-4)	الاتساق الداخلي لبنود الاتصال ومشاركة المعلومات	133
(15-4)	الاتساق الداخلي لبنود تفويض السلطة	133
(16-4)	الاتساق الداخلي لبنود الأصالة	134
(17-4)	الاتساق الداخلي لبنود الطلاقة	135
(18-4)	الاتساق الداخلي لبنود الحساسية للمشكلات	135
(19-4)	الاتساق الداخلي لبنود المجازفة	136
(20-4)	الاتساق الداخلي لبنود إدارة الجودة الشاملة	136
(21-4)	الاتساق الداخلي لبنود الإدارة الاستراتيجية	137

(4-23)	معامل ماكدونالد أوميجا يوضح ثبات متغيرات الدراسة	138
(4-24)	تحليل خاصية الجنس للعينة المدروسة	139
(4-25)	تحليل خاصية العمرللعينة المدروسة	140
(4-26)	تحليل خاصية المستوى العلمي للعينة المدروسة	140
(4-27)	تحليل خاصية الأقدمية للعينة المدروسة	141
(4-28)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العمل الجماعي	142
(4-29)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تطوير الشخصية أو التدريب	142
(4-30)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	143
(4-31)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة	144
(4-32)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الأصالة	144
(4-33)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة	145
(4-35)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية للمشكلات	146
(4-36)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المجازفة	146
(4-37)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة الجودة الشاملة	147
(4-38)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإدارة الاستراتيجية	148
(4-39)	قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة المعرفة	149
(4-40)	مستويات العلاقة بين المتغيرات	150
(4-41)	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين العمل الجماعي و الإبداع ومداخل التغيير	150
(4-42)	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تطوير الشخصية أو التدريب والإبداع ومداخل التغيير	151
(4-43)	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات والإبداع ومداخل التغيير	151
(4-44)	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع ومداخل التغيير	152
(4-45)	اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني	153

(46-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس	154
(47-4)	اختبار التجانس في إجابات عينة الدراسة لمحور ثقافة الإبداع نحو خاصية الجنس	154
(48-4)	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني	155
(49-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر	156
(50-4)	اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر لمحور ثقافة الإبداع	157
(51-4)	اختبار كروسكال والاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني	157
(52-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المستوى التعليمي	158
(53-4)	اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي لمحور ثقافة الإبداع	159
(54-4)	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني	160
(55-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة	160
(56-4)	اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة لمحور ثقافة الإبداع	161

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	متطلبات التمكين الإداري	19
(2-1)	نموذج Randoph للتمكين	30
(3-1)	خطوات تنفيذ التمكين الإداري	38
(1-2)	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	69
(2-2)	النموذج الموجه من خلال السوق	96
(3-2)	النموذج التفاعلي للإبداع	70
(1-3)	دورة إبداع المعرفة (SECI) لـ (نانوكا وتاكيوتكتشي)	108
(2-3)	عناصر نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتسجية	116

قائمة الملاحق:

الملاحق	البيان
01	قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبانة
02	الاستبيان بعد التحكيم
03	المعالجة الاحصائية باستخدام البرنامج SPSS

مقدمة

مقدمة عامة

تمهيـــــــد

تشهد المؤسسات في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال مما استدعى تغيرً ا أساسيا في استراتيجياتها التنظيمية، في ظل بروز قوى مؤثرة على منظومة الاقتصاد والإدارة ، مثل : العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة ، و زيادة حدة المنافسة، مما جعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء، و التمكين الإداري الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

كما أصبح عالم الأعمال اليوم متغير ا تبعا لتغير العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية و التقنية ، فالمؤسسة وليدة البيئة التي تعيش فيها و تتفاعل معها ، حيث تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الإدارات التشغيلية لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية ، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة ، وهذا ما أبرز فكرة التمكين ، الذي يعد من المداخل المعاصرة في الفكر الإداري ، باعتباره إحدى الأسس و المبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة لما له من أثر فعال على الأداء الوظيفي، بفضل اهتمامه بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم و الأوامر إلى المؤسسة الممكنة، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري و الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من الباحثين والخبراء مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على ثقافة الإبداع لدى المسيرين من جهة، ومن جهة أخرى محاولة تفعيل مداخل التغيير في المؤسسة الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

مقدمة عامة

الإشكالية:

أفرز التطور الإداري الكثير من التحديات أمام المؤسسات ، مما فرض عليها البحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات ، ولعل أهمها التمكين الإداري الذي أصبح جوهر الإصلاح الإداري لأي منها ، في ظل ما تعيشه من ظروف متغيرة ومعقدة. وعليه ، يمكن حصر الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغير في المنظمة بصفة عامة وفي جامعة المدية بصفة خاصة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ،تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات الفرعية التالية:

أ. ما هي أبعاد التمكين الإداري ؟

ب. ما أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع ؟

ج. هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق التمكين الإداري ودرجة مساهمتها في تفعيل وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية ؟

د. ما أثر التمكين الإداري على ثقافة الإبداع في جامعة يحي فارس المدية؟

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في ما يلي:

أ. التمكين هو مفهوم إداري معاصر، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة تعتمد أساسا على تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المنظمة؛

ب. أن من أهم معوقات الإبداع في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين ، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت ، بالإضافة إلى مركزية الإدارة؛

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى معنوية (α=0.05)

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الجزئية التالية :

- الفـرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير **للعمل الجماعي على الإبداع و مداخل التغيير** عند مستوى معنوية(α=0.05)
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير **لتطوير الشخصية أو التدريب تاثير على ثقافة الإبداع في ظل مداخل التغيير** عند مستوى معنوية(α=0.05)
- الفـــرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير **للاتصال ومشاركة المعلومات على ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير** عند مستوى معنوية(α=0.05)
- الفـــرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير **لتفويض السلطة على ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير** عند مستوى معنوية(α=0.05)

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي،والخبرة المهنية) في جامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى دلالةα=0.05

أهمية الدارسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه ، إذ تسلط الضوء على إحدى احدث المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري لما لم من تأثير حيوي في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغير في المؤسسة من خلال تسليط الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل الإدارة الإستراتيجية ومدخل إدارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

أ. محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري ،

ب. التعرف على واقع التمكين الإداري في جامعة يحي فارس بالمدية؛

ج. معرفة أثر التمكين الإداري على ترقية ثقافة الإبداع في المؤسسة محل الدراسة؛

د. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين ومداخل التغير في المنظمة (مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل الإدارة الإستراتيجية مدخل إدارة المعرفة) ؛

هـ. إفادة الباحثين عامة، وتنوير مسؤولوا جامعة فارس بالمدية خاصة بأهمية وفوائد التمكين؛

و. التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في الإدارات العمومية وبالخصوص في جامعة يحى فارس بالمدية.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار التمكين الإداري كموضوع لهذه الدراسة، ومحاولة إيجاد العلاقة بينه وبين ثقافة الإبداع ومداخل التغير، راجع إلى جملة من الأسباب تكمن في ما يلي:

أ. الأهمية البالغة للتمكين في الفكر الإداري المعاصر ، وكذلك بالنسبة للمؤسسات و مسيريها؛

ب. محاولة التعرف على دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع في مؤسسة محل الدراسة؛

ج. الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وخصوصا المرتبطة بتنميتها؛

د. انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه؛

هـ. قابلية الموضوع للبحث و الدراسة؛

و. موضوع في إطار تخصص إدارة أعمال المؤسسة؛

ز. ثقل وزن الموضوع وحاجة المؤسسات إليه؛

ح. محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع التمكين.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي :تناولت هذه الدراسة الإطار النظري لدور التمكين في تحقيق الإبداع التنظيمي والعلاقة التي تربط بينما في جامعة يحي فارس المدية؛

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة يحي فارس المدية؛

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال فترة البحث والممتدة من أكتوبر 2018 إلى 10 مارس 2021؛

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على الأساتذة الإداريين لجامعة المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

المنهج والأدوات المستعملة:

للإجابة على إشكالية بحثنا، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين: حيث يتعلق المنهج الوصفي التحليلي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصول النظرية الثلاث). أما في الجانب التطبيقي فنعتمد على منهج دراسة حالة من خلال الاعتماد على توزيع الاستبيانات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للوقوف على إبراز دور التمكين الإداري على ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المؤسسة محل الدراسة، بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات منها ما تناول التمكين الإداري و أخرى اهتمت بالإبداع الإداري و منها ما جمعت بين المتغيرين، و فيما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

1-دراسة برني لطيفة بعنوان اثر **تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية** دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة في جامعة بسكرة سنة 2014-2015، حيث حاولت الباحثة إبراز دور تمكين العاملين في تعزيز قدرة المؤسسة على التغيير وجعلها مرنة تجاهه، حيث يكون العامل ركيزة لممارسة التغيير بدلا من أن يكون مقاوما له .الارتباط بين تمكين العاملين و أداء العاملين في المؤسسة، و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل إرتباط عال بينهما في كلا القطاعين..

2- دراسة حسن علي الزعبي بعنوان **اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**، المجلة الأردنية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 02 ،العدد20 ،جامعة الأردن..،2009، هدفت الدراسة إلى التعرف على العالقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، واثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين. وقد تكونت العينة من 459 فردا من الشركات صناعة الأدوية الأردنية. وتمثلت أبعاد الثقافة في "القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم نمط الحر". في حين تمثل بعد الإبداع في "الطلاقة، المرونة، الأصالة، حل المشكلات"، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة

التنظيمية "القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر" والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

3-دراسة شائع بن سعد و مبارك القحطاني،بعنوان **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية -دراسة مقارنة(**، أطروحة دكتوراه)غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. 2011، تهدف هذه "الدراسة "إلى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الأمنية ومعوقاته و كذلك التعرف على مظاهر الإبداع و معوقاته في المنظمات الأمنية بالإضافة كشف مدى وجود عالقة ارتباط إحصائية بين واقع التمكين و مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 399 مفردة و استرجع منها 371 و تم استبعاد ست لعدم مصداقية المستجيبين فيها، وتوزعت عبارات الاستبانة على أربع محاور واقع التمكين، معوقات التمكين، مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري .و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة في حين معوقاته كانت بدرجة مرتفعة ونفس الشيء بالنسبة للإبداع الإداري حيث كانت درجة توافر مظاهره متوسطة أما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة وأظهرت الدراسة أنه هناك عالقة طردية قوية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين، تقدير العاملين والإيمان والثقة في قدراتهم ليبدعوا، تبني الفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم، إيجاد قيادة إدارية مؤهلة و فعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي.

4-دراسة جواد محسن راضي بعنوان **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي**: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة ولاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 73 العدد 17 ،العراق،2010 .هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين بكلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية و قد وزعت استبانة كأداة لقياس هذه العالقة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 11 موظف يعملون بالكلية، وقد حولت الاستبانة على فقرات تعبر عن أبعاد كل من المتغير المستقل "تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل" و فقرات ابعاد المتغير التابع الإبداع رو ح المجازفة، المرونة، القناع، المنهجية العلمية في لتفكير وحل المشكلات(، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات الإبداع .أما أهم التوصيات فكانت ضرورة

استمرارية تفكير القيادة الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري، ، كما أوصت الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين لتفسير آلية العالقة مع إبداع العاملين.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة يمكن أساسا في دراسة متغيرات الدراسة، بحيث أغلبية الدراسات السابقة اعتمدت على متغير تابع واحد كالإبداع التنظيمي، أو متغير الجودة الشاملة، أو إدارة المعرفة بينما اعتمدنا في دراستنا على عدة متغيرات والمتمثلة أساسا في ثقافة الإبداع من جهة ومداخل التغيير من جهة أخرى. والجانب الثاني يتمثل أساسا في الدراسة الميدانية بجامعة المدية.

8-المصطلحات الإجرائية للدراسة:

تمكين العاملين: هو توفير المناخ الملائم للعاملين في المؤسسة، والذي يساعدهم على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على مؤسستهم. وهذا المناخ يجب أن يعزز بقوة وسلطة رسمية وغير رسمية، حيث تتاح الفرص الملائمة بتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة.

الإبداع التنظيمي: القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى.

تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته ألحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية .

التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

التحفيز: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

العمل الجماعي: تعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، و فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتمتعون بالمهارات والمؤهلات و يعملون مع بعضهم بعضا ألجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة.

الاتصال الفعال :وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفذ القرارات.

الإبداع: هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة و التي تتصف كلها بأنها مفيد وذات قيمة.

إدارة الجودة الشاملة :هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه الأنشطة"

إدارة المعرفة : عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

9-صعوبات البحث : من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- إنعدام المراجع المتخصصة بصلب الموضوع لأن موضوع التمكين يعتبر مدخل جديد في الإدارة ووجود إختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين.
- صعوبة القيام بالاستبيان على مستوى المؤسسة وفي بعض الأحيان عدم فهم موضوع الدراسة من طرف موظفي المؤسسة.

هيكل البحث: تأتي هذه الدراسة في أربعة فصول:

حيث يتضمن الفصل الأول مدخل نظري ومفاهيمي حول التمكين الإداري ، وذلك بتقديم الأسس النظرية في المبحث الأول؛ أما المبحث الثاني فيمثل آليات التمكين الإداري؛ أما المبحث الثالث فسنحاول للحديث عن الأسس التطبيقية للتمكين الإداري.

وفي الفصل الثاني سنقوم بدراسة أهمية التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي، وذلك بتقديم المفاهيم العامة للإبداع في المبحث الأول وفي المبحث الثاني سيرورة العملية الإبداعية، أما المبحث الثالث سنحاول تحليل معوقات ومحفزات الإبداع في المنظمة.

وفي الفصل الثالث سنخصصه لمعرفة مساهمة التمكين الإداري في تفعيل مداخل التغيير، التغير من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، مبحث أول يتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، مبحث ثاني نتطرق من خلاله لمدخل إدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث الإدارة الاستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة.

أما في الفصل الرابع والأخير فسنخصصه للدراسة التطبيقية من خلال دراسة واقع التمكين الإداري في جامعة يحي فارس بالمدية ودوره في الارتقاء بمستوى الإبداع وفي تفعيل مداخل التغير. حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة الميدانية، وخصصنا المبحث الثاني لاختبارات الأساسية للدراسة الميدانية، في حين تناول المبحث الثالث تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل نظري ومفاهيمي

حول التمكين الإداري

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال بشكل دائم العديد من التغيرات، وذلك على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، مما يدفع بالعديد من المنظمات إلى تبني وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، تمس بشكل خاص مواردها البشرية على اعتبار أنها أهم مورد فيها، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يسمّى بالتمكين الإداري.

اهتم الباحثون بمختلف توجهاتهم الفكرية بالتمكين الإداري خصوصا في ظلّ ما تفرضه متطلبات القرن الـ21 من تحديات كبيرة على المنظمات، حيث يشكل التمكين الإداري إحدى الممارسات الإدارية الحديثة لتوجيه العاملين نحو إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة، وفي عملياتها الأساسية بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وهذا ما سوف نعالجه في فصلنا الأول المتضمن المباحث الآتية:

المبحث الأول: الأسس النظرية للتمكين الإداري

المبحث الثاني: آليات تمكين العاملين

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للتمكين الإداري

المبحث الأول: الأسس النظرية للتمكين الإداري

إنّ علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيسية لها، وذلك من خلال استخدام أحدث الأساليب الإدارية التي تؤكد على أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل؛ إذ يُعدّ مفهوم التمكين ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على العاملين وفعاليتهم في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

من خلال هذا المطلب سنستعرض مجموعة من التعاريف التي اجتهد الباحثين والأكاديميين في تقديمها للتمكين الإداري، ثم تقديم مجموعة الأسباب الدافعة لدراسته، وأخيرا تقديم أهميته بالنسبة للمنظمة.

أولا– تعريف التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، ويرجع بداية ظهوره إلى الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا في المنظمات، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف.

1.التمكين في القرآن الكريم:

إنّ القران الكريم قد نص على مفهوم التمكين منذ أكثر من 1431 عاما، وقد ورد في أكثر من موقع، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿**الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ** ﴾ (الحج: الآية 41)، وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى﴿ **وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ ۖ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56) وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ**﴾ (يوسف: الآية 56و57)[1].

[1]. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص312.

2. التعريف اللغوي للتمكين:

يدخل ضمن مفهوم التمكين لغويا ما جاء في لسان العرب أن "التمكن": هي مثل التبعة من التتبع أي المكانة التي يراد معرفة موقعها ومنها "الطلبة" من التطلب لاسترشاد بما يطلب و موقعه، كما تدل على المكانة أي الاستقامة أو المكانة من السلطة والتمكن منها، كما ورد أن معنى التمكن على "المودة" بمعنى الهيئة أو الشاكلة فيقال" إن فلانا مكين عند فلان" يعني المنزلة وهو المكانة عند السلطان وأنه القدرة على العمل والظفر به، وهذا لا يعني ما يتمكن الموظف من القيام به وإنما يرتبط مع المقدرة على العمل.[1]

3. تعريف التمكين الإداري اصطلاحا:

يختلف تعريف التمكين الإداري باختلاف آراء الباحثين، وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

- يشير التمكين الإداري إلى:"الدرجة التي يقوم من خلالها القائد بإشراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية"[2]؛
- يعرف الباحثان (**Brown و Harve**) التمكين الإداري على أنه " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".[3]
- أما الباحث (**Kanooni**) فيرى أن التمكين هو "مشاركة الإدارة للأفراد العاملين، وتفويضهم، ومنحهم القوة لاتخاذ القرارات واستثمار الفرص".[4]
- هناك من يرى أن التمكين هو "العملية التي يقوم بها المديرون ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم".[5]
- يبرز(**C .E Luby**) مفهوم التمكين بأنه " توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره

---

[1]. عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2018، ص41.

[2]. امجد درادكة، **التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) المجلد (31)، العدد (8)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص127.

[3] . Brown D R, Harvery D, **An External Approach to Organizational Development**, USA: prentice hall , 2006 ,p 241.

[4] . Kanooni Arman , **The employee empowerment in information technology department**, Boston: Capella university, 2005, p 05.

[5] . Schermerhorn J R ,Hunt J G ,Osborne R.N, **Organizational behavior**, New York: john wiley et sons, inc, 2007, p56.

الداخلي بالقوة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة"[1].

- فيما يرى البعض الآخر أنه يتضمن " تلك الآلية التي يعتمد عليها لإطلاق العنان للأفكار الفاعلة التي يتمتع بها الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير التطوير المستمر ومنحهم صلاحيات أكبر، بما يعزز الثقة بهم وينمي روح المسؤولية لديهم".[2]

تأسيسا لما سبق عرضه من تعاريف، يمكننا القول: أن التمكين الإداري هو مفهوم إداري يركز على تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرّف، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، مما يقوي روح المبادرة لديهم لحلّ المشكلات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا– خصائص التمكين الإداري

يتطلب تحقيق التمكين الإداري بالمنظمات وبشكل يتناسب وتحقيق جودة في أداء العاملين توفّر خصائص تُعدّ السّمات والمبادئ المميزة له لتكوين بيئة متدرجة يدور العاملون في داخلها؛ أي بين مستوى الإدارة العليا والوسطى في الهيكل التنظيمي. وتماشيا مع مفهوم التمكين الإداري، فان لهذا الأخير عدد من الخصائص، وفيما يأتي أهمها:[3]

- التمكين الإداري فعل ايجابي يتضمن امتلاك المعرفة، التعليم، المهارات، القدرات الاجتماعية، وكذلك قدرة ذهنية على اكتساب القدرة على العمل وتأمين التواصل؛
- التمكين الإداري ينمي لدى العامل الفهم الذاتي وتحريره من القيود والانتقال إلى الإبداع والابتكار؛
- يتضمن التمكين الإداري معنى التشاركية؛ لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيحققون بذلك تماسكا اجتماعيا بين الوحدات المكّنة سواء كانت أفرادا، أم جماعات ؛
- يتداخل مفهوم التمكين مع مفاهيم أخرى كثيرة أبرزها : الفعالية، المسؤولية، والعقلانية؛

ويضيف (**محمود حسين الوادي**) خصائص أخرى للتمكين الإداري، والتي تشتمل على :[4]

---

[1]. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية: المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان–،2015-2014 ، ص 5.

[2]. عبد الحفيظ دايرة، **تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة**، مجلة الرأي الاقتصادية، العدد(11)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي–، 2016، ص264.

[3]. سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية –إدارات معاصرة–**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص78.

[4]. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص23.

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال التي تدور في ذلك العمل الذي يقوم به العامل)
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

أمّا (**شذا سليم عبد العزيز**) فتحدّد خصائص التمكين في العناصر الآتية [1]:

- يحقق التمكين الإداري زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين الإداري على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يهدف التمكين الإداري إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إل مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثالثا: التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية المقاربة

هناك خلط كبير بين بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المفاهيم الإدارية المقاربة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات نظرا لطبيعة العلاقة التي بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، ولا يمكن أن تكون كمرادفات له، ويمكن التمييز بين التمكين ومختلف المفاهيم المقاربة له على النحو الآتي [2]:

1. **التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بترك جانب من الاستقلالية والحرية للعامل من أجل السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري العاملون عن طريق

[1]. تيسير زاهر، **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد (2)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2012، ص265.

[2]. أحمد جميل، كهينة رشام،**التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال– دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر–**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد (5)، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف – ميلة –، 2017، ص ص 72-73.

توكيلهم بأعمال جديدة، لذا فهو يختلف عن التمكين الذي يعمل على، حيث تتطلب توسعة الأعمال التي يقوم بها توسعة محتوى العمل نفسه عن طريق زيادة تفاعلاته.

2. **التمكين الإداري وتفويض السلطة:** اعتبر البعض أن التمكين هو مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل مسؤوليات، وبالتالي تفويضهم هذه الأخيرة، وقد يكون هذا التفويض مؤقتا لتحقيق أهداف محددة وبعد تحقيقها يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أن التمكين لا يعني مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاساته على كل من المنظمة والعامل.

3. **التمكين الإداري والمشاركة:** لتحليل الفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين لكونهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة مدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار في التحسين بمستويات الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثاني: الأسباب الدافعة لدراسة التمكين الإداري

تشهد البيئة الخارجية تطورات كثيرة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي؛ فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فهي بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المنظمة، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها؛ ومن مجمل الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني مدخل التمكين الإداري نذكر:[1]

- حاجة المنظمة أن تكون أكثر استجابة للظروف الخارجية الطارئة؛
- تقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهذا يساعد على التقليل من التكاليف التشغيلية؛
- تقليل انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية والتركيز على القضايا الإستراتيجية؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على الميزة التنافسية؛
- زيادة السرعة في اتخاذ القرار؛

[1]. محمد زرقون، **التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين المنظمات**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص6.

- زيادة القدرة الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- منح الأفراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر لإنجاز عملهم.

وتلخص دراسة (**Gandz ,1990**) أهم الأسباب التي أدت تبني التمكين من خلال النقاط الآتية[1]:

- العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة، تدفع المنظمات إلى التخلي عن أطر الإنتاج، والتسويق، والاتصال التقليدية التي عادة ما تتسم بالبطء في الاستجابة لمتطلبات التغيير في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، والسعي نحو تبني أساليب متميزة أو جديدة في إنتاج وتسويق المنتجات. وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مدخل التمكين، لتخويل العاملين الذين يتعاملون آنيا مع المشكلة ويتعايشون مع ظروفها وأسبابها صلاحيات واسعة، فهم أدرى من غيرهم وستكون استجابتهم أسرع مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.
- المنافسة الشديدة تستلزم من المنظمات التوجه نحو تبني إستراتجية التجديد والإبداع، ورغم أن ذلك يتأتى من قبل العلماء والباحثين وكذلك المختصين في أقسام ومراكز البحث والتطوير، إلا أن جزءا مهما من حالات الإبداع والابتكار يكون منشئوها أولئك العاملون الذين يتعاملون يوميا مع مشاكل العمل ويلمون بجميع جوانبه، غير أن هؤلاء لا يمكنهم تحقيق ذلك حتى يشعروا بالمسؤولية الكاملة تجاه حل مثل هذه المشاكل ويتلقوا كامل الصلاحيات لذلك، بما يضمن تمكينهم بشكل واضح وملموس.
- تشير العديد من الدراسات إلى أن تعدد المستويات الإشرافية والرقابية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتجات المقدمة، مما يقلل من فرص الحصول والمحافظة على حصة سوقية مناسبة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى التحول نحو الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات المستويات التنظيمية القليلة وخطوط الاتصال القصيرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المنظمة لإستراتجية التمكين لمنح العاملين الثقة المطلوبة، وتقليص المستويات الإشرافية والرقابية مما يساعد على خفض التكاليف.
- بما أن رأس المال البشري يحتل اليوم أهمية خاصة، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية، الذين غالبا ما يرغبون في العمل في بيئات

[1]. محمد السعيد الجوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية– دراسة ميدانية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف–، 2014-2015، ص 91.

تتيح لهم إبراز مواهبهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار والإبداع، وهذا لا يتوفر إلا في المنظمات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن وتعمل من أجل تطبيقها في جميع أعمالها ومستوياتها.

كما يمكن توضيح دوافع المنظمات لاعتماد التمكين الإداري في النقاط الآتية:[1]

- يُعدّ التمكين الإداري استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بمقدرات الأفراد العاملين، وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم؛
- يعكس نجاح التمكين الإداري في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات، مهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل، إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق مبادئ التمكين؛
- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية للتمكين الإداري يعكس دافعا مهّما لتبني معظم المنظمات لإستراتيجية التمكين الإداري.

فيما يرى (**المبيضين والطراونة، 2003**) أن الاهتمام بالتمكين الإداري يرجع للأسباب الآتية[2]:

- الرغبة الكامنة لدى المديرين في تفويض المرؤوسين بعضا من الصلاحيات، وذلك لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال، ويعود ذلك لثقة المديرين العالية بقدرات العاملين وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة المشتركة، وتسلحهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم؛
- وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، وكذلك القيام باتخاذ قرارات حاسمة خاصة بعملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة؛
- تنامي قدرة العاملين على الابتكار والإبداع؛ فنجاح المنظمة إنما يعزى للعاملين وليس للمدير؛
- العمل على إدارة الوقت واستغلاله على نحو مناسب من خلال تفويض العاملين صلاحية اتخاذ القرار؛
- تحقيق الالتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون في وضعها؛
- تغير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية؛

---

[1]. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، **إدارة التمكين والاندماج**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص46.

[2]. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2011، ص 484.

- الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة بكل كفاءة.

حديثا يرى (**Iramzadeh** و **chakerlouy**) أن المنظمة تعتمد التمكين للأسباب الآتية:[1]

- يعد التمكين الإداري طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين؛
- يمثل التمكين الإداري ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات؛
- يخلق التمكين شعورا لدى العاملين بتحسين مسارهم الوظيفي، وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

تأسيسا لما سبق ذكره، يرى الباحث أن التمكين الإداري أصبح ضرورة إستراتيجية للمنظمات إذا ما أرادت البقاء، الاستمرارية في العمل، وتحقيق التفوق والتميّز في مجال الأعمال؛ فالتمكين الإداري يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف طويلة المدى والقصيرة. وفي هذا السياق نادرا ما يتمتع العاملون في المنظمات المختلفة بالاستقلالية والسلطة اللازمة لأداء مهام معينة، ما يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري وفوائده

سنتطرق في هذا المطلب لبعض العناصر التي تؤشر على أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات في ظل المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، ومن ثمّ تحديد فوائده سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد العاملين.

أولا– أهمية التمكين الإداري

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن يحققها التمكين الإداري في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة، واختلاف الوصف قد يكون سببه النظرة للتمكين الإداري لكونه فلسفة منظمية أو إيديولوجية تنتجها الإدارة. ويمكن إبراز أهمية التمكين الإداري في العناصر الآتية:[2]

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة؛
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو؛

---

[1]. Iramzadeh S , Chakerlouy F, **Recognition and grade effective factors in empowerment with the technique for order-performance by similarity to ideal solution**, journal of applied sciences, volume (10) N° (16), Pakistan: Asian Network for Scientific Information, 2010, p16.

[2]. زكريا مطلك الدوري، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009، ص93.

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء؛
- يعدّ التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة؛
- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تعزيز العلاقة بين أعضاء المنظمة أصحاب المصلحة.

بصفة عامة، فالتمكين الإداري يمكن أن يحقق أهداف ثلاثة أطراف، هي :[1]

- **بالنسبة للعامل:** فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته، ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة. حيث يساعد التمكين في زيادة دافعية العاملين نحو إنجاز أعمالهم من خلال توفر أربعة متطلبات، وهي[2]:
  - المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة؛
  - المعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة؛
  - الصلاحية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستقلة؛
  - المكافآت التي تقدم وفقا لنتائج أداء المنظمة.

وفي نفس الإطار يدفع التمكين الفرد للاحترافية المهنية التي عبر عنها الباحث (**Boterf**) على أنها إمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة أين يصبح الفرد المحترف فرد الوضعية (L'homme de la situation)[3].

- **بالنسبة للزبون:** إن تمكين العامل يزيد من مستوى الخدمة المقدمة للزبون، ويرفع من قدرة المنتجات على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حدٍ عال. حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن أهم خطوات بناء الجودة في المنظمات بعد تحديد توقعات العملاء هو الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبار أن العاملين لهم تأثير بالغ في حُكم الزبائن على جودة الخدمة، والسبب وراء ذلك يكمن في أن مقدم الخدمة (العامل) يخلق من

---

[1]. سارة مرزوق، **دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين–دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة–** ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (4)، العدد (3)، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2- ، 2017، ص165.

[2]. موسى أحمد السعودي، **أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية –دراسة حالة : مستشفى الإسراء–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد(1)، الأردن: عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية –، 2013، ص 63.

[3]. نوال شنافي، **أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد (2)، الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019، ص 12.

خلال تصرفاته وتعاملاته الصورة الذهنية للمنظمة، وبالتالي فإن جزءا كبيرا من حُكم الزبائن على الجودة مرهون إلى حد كبير بكفاءة وقدرة هؤلاء العاملين[1].

✖ **بالنسبة للمنظمة:** إن تمكين العاملين يضمن تحصيل المنظمة للميزة تنافسية، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق، بالإضافة إلى استعدادها للتفاعل بشكل أسرع مع متغيرات السوق.[2] فالتمكين يعدّ طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبون والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها[3]. لذلك من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها، حيث يمكن أن تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وحتى يمكن أن تواكب التقدم في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما ترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر انفتاحا ومرونة.[4]

مما سبق، فإن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر هو إعطاء الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة لقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف فيها، لأنه أو لأنها أقرب الناس وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها.[5]

---

[1]. فيروز زروخي، رضوان انساعد، **التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف**، مجلة المؤسسة، العدد(7)، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2018، ص186.

[2]. مريم شرع، **الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف- ، 2014-2015، ص91.

[3]. عبد السلام مسعود محمود هندر، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية– دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا–**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2012، ص 25.

[4]. عبد الرحمن أحمد سيار، **تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين**، [على الرابط]: file:///C:/Users/2018/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%20(pdf).pdf، تاريخ الاطلاع: 31-10-2020.

[5]. محمد فلاق، قندور بن نافلة، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين– دراسة حالة المجموعة الاتصالات الأردنية "Orange"**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب – البليدة–، أيام 18- 19ماي 2011.

ثانيا– فوائد التمكين الإداري

حصر(**قبطان شوقي،2013**) و(**شاكر أحمد عدوان وآخرون، 2008**) في دراساتهم أبرز فوائد التمكين الإداري، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:[1]

1. بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين الفوائد الآتية:

- زيادة التعاون في حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين الإداري من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا، وعن طريق السماح للعاملين بالتواصل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل من شأنه أن يسهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ويسرع في حلها؛
- زيادة القدرات الإبداعية للعاملين، وبالتالي القدرات الابتكارية للمنظمة: إن ترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للعاملين تولد لديهم شعورا بالحرية والانطلاق، مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين وتعود بالنفع على الأداء ككل؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء للمنظمة ما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل؛
- رفع مستوى الإنتاجية: حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين يؤدي إلى الرفع من مستوى إنتاجيتهم في العمل؛
- تحسين جودة السلع والخدمات: إن تمكين العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم العاملين لطبيعة وظائفهم، وبالتالي تقديم سلع وخدمات على درجة عالية من الإتقان والجودة؛
- زيادة القدرة التنافسية: إن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على مساس مبشر بالسوق والمنظمات المنافسة؛ حيث أن تمكينهم يزيد من ولاء والتزامهم تجاه منظماتهم، وبالتالي تبني أفكارها والدفاع عنها، مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

---

[1]. – قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي –دراسة ميدانية–**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (08)، الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2013، ص ص308-309.

– شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة، **إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي– حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية–**، مجلة الإداري، العدد (115)، السنة(30)، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، ص ص 28– 29.

2. بالنسبة للعاملين يحقق التمكين الفوائد الآتية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها: أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية بأن التمكين الإداري للعاملين من خلال مشاركتهم، وتفويض الصلاحيات من شأنه أن يزيد من إشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل: إن تمكين العاملين وزيادة معارفهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في التصرف، يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعا قويا نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، يولد شعورا لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم، مما يساعد على تنمية هذا الشعور؛
- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: غن الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة يخلق التزاما لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم لها؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه: أكدت العديد من الدراسات الميدانية على أن تمكين العاملين يزيد من رضاهم عن العمل أو الوظيفة التي يؤدونها؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد: عندما يمنح العامل الحرية في التصرف وفي اتخاذ القرارات، والمشاركة في المعلومات، عندها يشعر بأن رأيه مسموع لدى رئيسه، وأنه غير مراقب؛ فإن ذلك يُولد له دافعية ذاتية نحو العمل والإنجاز، وتقديم كافة طاقاته وإمكاناته وتسخيرها لصالح المنظمة التي يعمل فيها؛
- ربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة: ذلك من خلال العقد النفسي والاجتماعي بين المنظمة والعامل، حيث يمكن للمنظمة تحقيق مصالح العاملين من تدريب، تنمية لمهاراتهم وقدراتهم، تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية، حثهم على البذل والعطاء، وتحقيق أهداف وتطلعات التنظيم، وبالتالي تكون المنظمة قد ربطت مصالحها المتمثلة في تحقيق الأهداف ومصالح العاملين في التنظيم.

المبحث الثاني: آليات التمكين الإداري

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية التي لازالت خصبة وقابلة للتحليل والتشخيص العلمي، والتي تشمل على العديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات وتحقيقا للكفاءة والفاعلية. لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم من خلال تحديد متطلبات ومستلزمات التمكين الإداري، مختلف أبعاده وأساليبه.

المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية التمكين الإداري، لا بد من توافر متطلبات لدى كل من العامل والإدارة.

أولا– متطلبات التمكين الإداري بالنسبة للعامل: لا بدّ أن يكون لدى العامل شعور بقدراته الذاتية، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب لشعور بالعجز. وقد سمّى علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك الفرد لما يأتي :[1]

أ. **المعنى** (Meaning hulness): الذي يعني إدراك العامل بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل؛فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة، تؤدي إلى خلق معنى، وبالتالي يصبح الفرد محركا يكّن له الولاء والالتزام؛

ب. **الجدارة** (Competence): اعتقاد العامل أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته؛

ت. **حرية التصرف**(Determination-deft): تعبر عن إدراك العامل بحريته في تقرير عمله، واختيار البديل المناسب، حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص؛

ث. **التأثير**(Impact): يعني إدراك العامل بأن له تأثير على نشاطات عمله، وانه يساهم في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله؛ فالتأثير يشكل الدرجة التي يمكن فيها للفرد العامل أن يؤثر على

[1]. رياض أبازيد، **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد(24)، العدد (2)، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، 2010، ص 501.

النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل، والمفتاح الأساسي له هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف[1].

ثانيا– متطلبات التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة: لكي تكتمل عملية التمكين الإداري، فلا بد من أن تتوافر لدى المستلزمات الآتية :[2]

أ. **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات، وإمكانيات العاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المنظمة؛

ب. **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم، وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين؛

ت. **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة العاملين بالمنظمة؛

ث. **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الإداري الفعال لا بدّ للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. واستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق؛

ج. **تكنولوجيا الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين؛

---

[1]. هادي عبد الوهاب الابرو، الحمزة مالك النور، **أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي–دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(13)، العدد (2)، الأردن: عمادة البحث العلمي –الجامعة الأردنية–، 2017، ص 207.

[2]. أحمد يوسف عريقات، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات– الفرص– الآفاق، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، 2010، ص ص17–18.

ح. **القيادة الممكنة:** هي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات على كافة المستويات الإدارية، وأن تُفوض الصلاحيات، وتُشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمّل مسؤولياتها، كما تحفز عامليها على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، فضلا عن تدعيم الثقة بين المنظمة والعاملين.[1]

وأشار (**عبد الباري محمد الطاهر، 2012**) في دراسته أنه حتى يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وهي :[2]

أ. **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرءوسيهم، فعندما يثق المديرون في العاملين ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل؛

ب. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بمنظمته، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه؛

ج. **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل؛

خ. **فرق العمل:** إن فرق المهام يعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة قريبا؛

---

[1]. لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية– دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2014–2015، ص74.

[2]. عبد الباري محمد الطاهر، **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج: دراسات منطقة الجمرات، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، 2012، ص ص6-9.

د. **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة. ولذلك يجب إشراك هؤلاء العاملون في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن تكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين؛

ذ. **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إذ أن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة؛

ر. **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

فيما يرى (**أيمن حسن ديوب، 2014**) أن نجاح برامج التمكين يتطلب توفير عناصر المعادلة الآتية:[1]

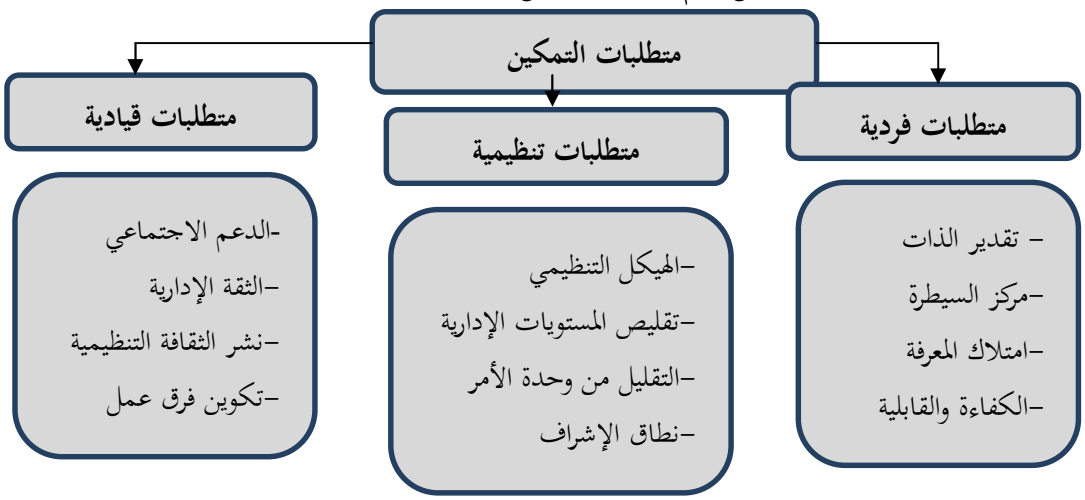
التمكين= القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت

أي لابد أن تكون العناصر الأربعة متوافرة وليس فقط أحدها، فغياب احدها يجعل الناتج صفرا، فتوفير عنصر السلطة والقوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات، أو المعرفة، أو المهارة، أو غياب الحافز وهكذا باقي العناصر، فنجاح التمكين لا يتم بتوفير أسس الثقة، والمعرفة، ونشر القوة، والمشاركة في الرؤية والمعلومة فقط، فلا بدّ من التغيير في نيات العاملين والإدارة، ومعتقداتهم وسلوكهم.

من خلال كل ما سبق، يمكن تصنيف متطلبات التمكين الإداري وفقا للشكل الآتي:

[1]. أيمن حسن ديوب، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات–دراسة ميدانية–**،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(30)، العدد (1)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق،2014، ص206.

الشكل رقم (1-1) يمثل متطلبات التمكين الإداري



المصدر: فوزية برسولي، **أثر التمكين في الأداء البشري-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2017-2018، ص42.

من الشكل أعلاه، يمكن القول: أن تحقيق التمكين الإداري يتطلب توافر مجموعة من العناصر تشكل فيما بينها البنية التحتية للانطلاقة الفعلية له، وتتمثل في متطلبات فردية، متطلبات تنظيمية ومتطلبات قيادية.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدلّ على محتواه ومضامينه، ولقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأبعاد التي تضمن تفاعل القيادات مع العاملين بما يضمن الإفادة من جميع الطاقات، وفيما يأتي نتطرق إلى ما ذكره بعض الباحثين عن أبعاد التمكين الإداري:

أولا- أبعاد التمكين الإداري عند (Lashley و Mc Gpldrick)

حدد كل من (**Lashley و Mc Gpldrick**) خمسة أبعاد للتمكين الإداري يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي[1]:

1. **المهمة** (Task): يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد من أداء المهام التي وظف من أجلها؛
2. **تحديد المهمة** (Task Allocation):يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم؛

[1]. فاطمة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية، 2016-2017، ص ص26-27

3. القوة (Power): يأخذ بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها العاملون نتيجة تمكينهم؛

4. الالتزام (Commitment): يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملون والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين،

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

ثانيا– أبعاد التمكين الإداري عند (Brown) و (Spector)

ركز (**Brown**) على ثلاث أبعاد للتمكين الإداري:

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.

أما (**Spector**) يرى أن للتمكين الإداري بعدين رئيسين، هما:[1]

1.**البعد المهاري**: يقصد به اكتساب العاملين العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، حل النزاع، القيادة وبناء الثقة؛

2.البعد الإداري: يقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

ثالثا– أبعاد التمكين الإداري عند (Spereitzer)

ترى الباحثة (**Spereitzer**): أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد:[2]

1.الحرية: تعني درجة الحرية التي يتمتع بها عامل داخل التنظيم في اختيار وطرق أداء مهامه؛

2.المقدرة: تعني قدرة الفرد على انجاز وأداء المهام الموكلة إليه بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته عن طريق المشاركة في المعلومات، والتي تؤدي إلى الثقة بين الإدارة والعاملين؛

3.المعنى: يعني إدراك العامل أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة؛

4.التأثير: يعني اعتقاد العامل بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله؛

---

[1]. غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، **واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض**، مجلة كلية التربية، العدد (371)، الجزء (2)، مصر: جامعة الأزهر، 2017، ص 640.

[2]. Spreitzer G, **Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years Research on Empowerment at Work** , USA: Sage Publication Ltd, 2007, P 84.

رابعا– أبعاد التمكين الإداري عند (عادل هادي البغدادي)

توضح دراسة (**عادل هادي البغدادي**) أن التمكين الإداري يرتكز على الأبعاد الخمسة الآتية :[1]

1.المشاركة بالمعلومات: إن أساس برامج التمكين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات. وأنه من الصعب توقّع أن يقدم العاملون المساهمات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية. إن هذه المعلومات لابدّ أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر، واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط؛ فالتمكين الايجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين، ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي العام حولها؛

2.الحرية والاستقلالية: إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في التمكين لأنها تضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها. أما الاستقلالية؛ فأنها تشير إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع؛ كإعادة هيكل العمل وإعادة توزيعها بينهم.

3.التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا: إن المقصود بفرق العمل الموجه ذاتيا مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها؛

4.التأثير : يقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة العامل، ويُقيم التأثير بالاعتقاد بأن العامل يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات؛

5. المقدرة: المقصود بالمقدرة هي إلى أي درجة يمكن للعامل أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالعاملون الذين يتمتعون بالمقدرة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان أنهم بذلوا جهدا. فالمقدرة شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالمقدرة يتضمن بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداءها؛

[1]. عادل هادي البغدادي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع،2013، ص ص 182-201

خامسا– أبعاد التمكين الإداري عند (جواد محسن راضي، 2010)

اعتمد (جواد محسن راضي) في دراسته على أبعاد التمكين الإداري الآتية:[1]

1.تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية التفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم؛

2.فرق العمل: إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، و يتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة.

3.التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية؛

4.الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، و يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

5.التحفيز: الشعور الإيجابي لدى العامل بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، وتقدير جهوده مساعدته على الإحساس بإنجازه.[2]

مما سبق، يتضح لنا أن الباحثين قاموا بحصر أبعاد التمكين الإداري في البعدين الآتيين:[3]

- **البعد الأول:** ركز هذا البعد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية العلاقات في الهيكل التنظيمي؛

- **البعد الثاني:** يقوم على سبيل دفع الأفراد للعمل، وذلك من خلال تحسين مدركات الأفراد بشأن إمكانياتهم الذاتية، ومن خلال اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي، والقدرة على التكيف وبناء الثقة.

---

[1]. جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين – دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد(1)، العراق: جامعة القادسية، 2010، ص64.

[2]. عبد الله بن عبد الرحمن 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، المجلد(52)، العدد (2)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2012، ص170.

[3]. شذى شفيق محسن عطاء وآخرون، **تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (2)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص129.

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري

تختلف أساليب التمكين الإداري وفق المنهجيات المتعددة، ويمكن القول أن أهم الأساليب ما يأتي :[1]

أولا– أساليب التمكين الإداري عند (kriemadis و Papaioannou)

تطرق كل من (**kriemadis و Papaioannou**) إلى تقنيات وأساليب التمكين، وهي:[2]

1.خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية: الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المنظمة، وبيان مهمتها التي تركز على الزبون والاعتراف بالدور الهام الذي يؤديه المورد البشري. فالعديد من المنظمات بذلت جهودا كبيرة من أجل خلق رؤية المنظمة باعتبارها رؤية الأفراد الممكنين، فضلا عن الأخذ بالقيم الآتية: الاحترام، المسؤولية، التعاون، وتقديم خدمات أفضل للزبائن؛

2. بيئة العمل: بيئة العمل عنصر هام في مساعدة العاملين على تحمل مسؤوليات جديدة ،كما أنه يخلق بيئة داعمة ومفتوحة تشجع التمكين من أن يأخذ دوره في المنظمة. فالفرق الممكنة تختلف عن فرق المشاركة ودوائر الجودة؛ فهم يتخذون القرارات ويطبقونها ويتحملون المسؤولية وليس فقط يوصلون الأفكار، وإنما ادوار الفرق تتضمن مسؤولية اتخاذ القرارات ونقل المسؤولية من الإدارة العليا؛

3. المشاركة بالمعلومات: مشاركة المعلومات المرتبطة بالقضايا المالية والإستراتيجية تلعب دورا هاما في فهم التحديات التي تواجه المنظمة، وتسهم في وضوح الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين؛

4.دعم التدريب: التدريب المستمر يسهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق، ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

5.عمليات التقييم: إن عملية تقييم الأداء تشمل تخطيط الأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة. ففي مرحلة التخطيط يتعاون المدراء و العاملين في وضع الأهداف، ويوافق المديرون على توفير القيادة المطلوبة لمساعدة العاملين على النجاح؛

6. نظام المكافآت والاعتراف: إن نظام المكافآت المشيدة على الأداء التنظيمي والفردي تشكل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية من خلال (المكافآت المالية و غير المالية)؛

---

[1]. زينب غزازي، **دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة – دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية–** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية، 2018-2019، ص ص40-41.

[2] . Kriemadis Thanos , Papaioannou M A**, Empowerment methods and techniques for sport manager,** sport management international journal, volume(2), N° (1) , Greece: university of Peloponnese, 2006, P 125.

7.نقل المسؤولية وتفويض السلطة: نقل المسؤولية وتفويض السلطة تعتبر جوانب هامة في عملية التمكين الإداري، والتي تعطي العاملين الشعور بالمسؤولية وتحفيزهم لاستخدام الحد الأقصى من قدراتهم والموهبة لديهم لأداء مهامهم بفاعلية.

ثانيا– أساليب التمكين الإداري عند (حسن أحمد الطعاني)

أورد (حسن احمد الطعاني) عشر طرق لتحقيق التمكين الإداري في المنظمات، وهي كالآتي:[1]

1.التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالعامل واضحة؛ حيث يقدم المدير للعامل التوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة، مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد؛

2.التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي العامل حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديه؛

3.التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانيتهم، بشرط توفر المصداقية والموضوعية؛

4.التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة في أداء الأعمال الموكلة له؛

5.التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: حتى يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكونون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم؛

6.التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها؛ فالتغذية الراجعة عنصر مهم في التمكين ليتمكن العامل من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7.التمكين من خلال التقدير والاهتمام: تقدير المدير العامل له اثر كبير على ذات العامل وانجازاته وتوجهاته نحو العمل والتمكين؛

8.التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام العامل بعمله، وبالتالي إنجاح عملية التمكين الإداري؛

9. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للعامل يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل؛

[1].عمر سلطان السويعي، حسن أحمد الطعاني، **التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية**، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2013، ص308.

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل، ولذا فان السماح للعامل بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

ثالثا– أساليب التمكين الإداري المعاصرة

بحسب الدراسة التي أعدها (**عبد السلام الشبراوي عباس، 2016**) تتمثل أساليب التمكين الإداري المعاصرة في:[1]

1.التمكين بواسطة القيادة: يمكن اعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوبا من أساليب القيادة الحديثة؛ حيث يقوم هذا الأسلوب على دور المدير وعلاقته الإيجابية مع عامليه، والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة[2].

2.التمكين الهيكلي: طبقا لدراسة (**جواد محسن راض، 2010**) التي ترى أن التمكين الإداري يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الإندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، المعرفة، المعلومات والمكافآت[3].

3.أسلوب تمكين الفريق : بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي، فعمل الفريق يُعدّ أسلوبا يستخدم في تمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء التنظيمي، وهو ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيم الهرمي؛فضلا عن امتلاكه لمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية، وله سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية[4].

---

[1] . عبد السلام الشبراوي عباس، **التمكين الإداري – مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام بمصر:دراسة ميدانية–**، مجلة كلية التربية، العدد (20)، مصر: جامعة بور سعيد، 2016، ص190.

[2]. فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، **القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد (5)، الجزائر: المركز الجامعي بتمنراست، 2019، ص 437.

[3]. جواد محسن راضي،**مرجع سابق الذكر**، ص 63.

[4]. عطاء الله بشير النويقة، **أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف– دراسة تطبيقية–** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(10)، العدد(3)، الأردن: عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية–، 2014، ص 432.

4.أسلوب المشاركة في القضايا: من خلال انخراطهم العاملين في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة للقضايا المحدودة، وذلك بتقديم اقتراحات متعلقة بمشكلة وفقا للموارد المتاحة، والعقبات والقيود التي تواجههم[1].

5. **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين، بحيث تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة إذا أُقيمت على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعلم، القيادة الناجحة، الرقابة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، وكذا الهيكلة المناسبة والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه جميعا، وحتى عوامل الثقة، والمعرفة، والمهارة، والمعلوماتية، والحوافز كذلك تعتبر من الأسس المهمة في تكوين فريق وعاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المنظمة بشكل عام.

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للتمكين الإداري

سنتناول في هذا المبحث الإسقاطات الفكرية للتمكين الإداري في منظمات الأعمال، من خلال التعرف على مختلف نماذجه التي تساعد على تفسير التمكين الإداري وفهمه، وكذا معوقات تطبيقه ووصولا إلى خطواته التي تعتبر الحجر الأساس في نجاح أهداف التمكين الإداري.

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين الإداري، تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين الإداري، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مضامينه. ومن أهم هذه النماذج نذكر الآتي:

أولا–نموذج (Conger وزميله Kanungo)

عرف (**Conger وزميله Kanungo**) عام 1988التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. واقترحا أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:[2] **الأولى:** يمكن النظر للتمكين الإداري

[1]. زينب غزازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 40.

[2] .Ozaralli Nurdan, **Effectes of Transfotmationnal leadership on empowerment and team Effectiveness** , Leadership & Organization Development Journal, Turkey: Marmara university, 2002, P65.

كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة؛ و**الثانية:** يمكن النظر للتمكين الإداري أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة. كما حدد الباحثان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري، وهي:[1]

– **المرحلة الأولى:** تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، البيروقراطية الإدارية، الضغوط التنافسية، المركزية الشديدة في توزيع الموارد، التسلط في أسلوب الإشراف، عشوائية المكافآت، ضعف التحفيز، غياب الإبداع، ضعف التنوع في العمل،شعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات؛

– **المرحلة الثانية:** استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل: الإدارة بالمشاركة، إثراء العمل، المكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف، والعجز وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل؛

– **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية؛

– **المرحلة الرابعة:** نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بفعاليته الذاتية؛

– **المرحلة الخامسة** : التغير في سلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة.

ثانيا– نموذج (Thomas وزميله Velthouse)

قام (**Thomas وزميله Velthouse**) عام 1990 بإكمال العمل الذي أنجزه (**conger وزميله kanungo**) فبنى نموذج التمكين الادراكي"cognitive"، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. كما أشار الباحثان إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، حيث يتضمن نظام

[1]. رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين– مدخل لتطوير المؤسسات–**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص155.

المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة [1].

وفي هذا الإطار حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساسا لتمكين العاملين، وهي:[2]

البعد الأول- التأثير الحسي أو الإدراكي(Sence of impact)

يقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي يُنظر فيها للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف، أو المهمة التي بدورها تُحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويُقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تُتخذ على كل المستويات.

البعد الثاني– الكفاية (Competence)

يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إذ بذلوا جهدا، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

البعد الثالث– إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)

يهتم هذا البعد بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال أفكار الفرد. ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا: أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن للفرد يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

البعد الرابع– الاختيار (Choice)

يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حرا في اختياره، وبأنه قادرا على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

---

[1]. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد الكريطي، **تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية– دراسة تطبيقية في معمل الجاد اليدوي في الحلة**–، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(8)، العدد (22)، العراق: جامعة الكوفة، 2012، ص141.

[2]. زهير عبد الحميد النواجحة، **التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحة الأساسية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد(4)، العدد (15)، القدس: جامعة القدس المفتوحة، 2016، ص 286.

ثالثا – نموذج (Anderson و زميله Sandmann)

قدم (**Anderson وزميله Sandmann**) عام 2009 نموذج من ممارسات التمكين في شركات الشباب، ورؤوا أن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطور القيادة الشابة وبشكل عام حددوا ثلاث فئات تُنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين، وهذه الفئات هي:[1]

1.العمل: بمجرد أن يتعرف العاملون على الدرجة أو المدى الذي يحدّدون في النتائج، فإنهم يرون أنفسهم السبب الرئيسي في تحقيق ذلك، مما يزيد من التزامهم بالعمل والتنظيم. فالتمكين يزداد عندما: يشارك العاملون في القرارات الرئيسية التي تؤثر على عمل المنظمة – وليست القرارات الوضعية التي لا تساهم في تعزيز التمكين–، وتشجيع القادة للعاملين على المخاطرة والتعبير عن الذات الذي يؤدي إلى التفكير الإبداعي.

2.الأفراد: أشار الباحثان إلى حاجة الأفراد إلى الكفاءة لأداء المهام بمهارة، مع أهمية الاعتراف بالمساهمات الفردية. حيث ركزت هذه الفكرة على احترام الذات، وأن الأفراد يجب أن يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة وينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالمواهب التي يمكن أن تساهم في المنظمة. ومن جانب آخر تطرق كل من (**Conger** و **Kanungo**) إلى المكافآت؛ حيث أشارا إلى ضرورة تقييمها من قبل العاملين في ضوء مساهمتهم، وتصميم تلك المكافآت لبناء كفاءتهم الذاتية من خلال التعرف على قدراتهم على القيام بالعمل.

3. المنظمة: يزداد التمكين عندما يتمكن العاملون من الوصول إلى المعلومات حول أداء المنظمة وفرق العمل، وكذا معرفة أداء وحداتهم، عندها يكون العاملون جاهزين بشكل أفضل لاتخاذ القرارات والتأثير فيها. وأن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول إلى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفرق العمل.

رابعا– نموذج (Randolph) للتمكين

لاحظ الباحث (**Randolph**) أن لدى المسيرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين:[2] **الأولى** تربط التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة لامركزية للتحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، الإدارة بالمشاركة، و**الثانية** تربط التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع تعريفا

[1]. Anderson kimberly , Sandmann Lorilee, **Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships**, journal of extension, volume(47), N°(2), 2009, USA: Extension Journal, LNC.

[2]. لطيفة برني، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (8)، العدد (1)، الجزائر: جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2014، ص14

للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين يبنى أساسا من الالتزام الخارجي إلى أسلوب عضوي، أو اتصالي يبنى أساسا من الالتزام الداخلي. والشكل الآتي يبين النموذج الذي وضعه للتمكين :

الشكل رقم (1-2): نموذج (Randolph) للتمكين



المصدر: لطيفة برني، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (8)، العدد(1)،الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014، ص15.

المطلب الثاني:معوقات تطبيق التمكين الإداري

مما لاشك فيه بان أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة، ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات. فهنالك العديد من العقبات تحدّ من قدرة المنظمات على تطبيق التمكين الإداري، ومن تلك العقبات ما يأتي:[1]

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم؛
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية؛

[1]. حسن موسى قاسم البنا،**إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص54.

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطور الذاتي؛
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة و المدراء؛
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

وقد أشار (**Goetsh وزميله Davis**) إلى أن المثبط الأساسي للتمكين هو مقاومة التغيير الذي هو خاصية فطرية للطبيعة البشرية، وكذلك أوضح مجموعة من الأسباب التي تكمن وراء مقاولة الإدارة للتمكين كما يأتي :[1]

1.عدم الموثوقية: ينظر المدراء للتمكين بصفته منقصا لسلطتهم وأنهم غير واثقين حول المبادرات التي يتلقونها؛

2.القيم الشخصية: حيث يمتلك المدراء مجموعة فعلية عقائدية؛

3.الغرور أو الأنا ego؛

4.الخصائص الشخصية للمدراء؛

5. عدم جاهزية العاملين: إذا لم يكن العاملون على استعداد ليتم تمكينهم فسوف يفشل التمكين بسرعة؛

6.الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية: تؤثر الممارسات والهيكل التنظيمي على التنفيذ الناجح للتمكين.

فيما يرى بعض الباحثين أن أهم المعوقات والعقبات لتطبيق التمكين تتلخص في النقاط الآتية :[2]

1.مقاومة التغيير؛ تبرز مقاومة التغيير من إدارة المنظمة للتمكين في النقاط الآتية:

- الشعور بعدم الأمان من قبل المدراء كونهم سيتخلون عن جزء من مصادر القوة ومنحها للعاملين؛
- مدى جاهزية القوى العاملة لعملية التمكين، فان لم تكن جاهزة وقع على عاتق المنظمة إعدادها وتجهيزها.

[1] .Goetsch Davidel ,Davis B, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality** ,7th ed ,2010, USA: Pearson Prentice-hall, p164.

[2]. هشام محمد سلامة أبو عمرة، **ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين**، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد (4)، فلسطين: اتحاديات الجامعات العربية، 2017، ص122.

2.الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية؛ والذي يتمثل في :

- عدد المستويات الإدارية الموجودة بين العاملين وصناع القرار؛
- وجود نظام تحفيز لتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم على أخذ المبادرة؛
- الممارسات الإدارية والإجراءات الموضوعة هل تشجع الموظفين وتساهم في تحقيق الجودة.

أما (**Ivancevich وزميله Matteson**) فقد أشارا إلى المعوقات الآتية:[1]

1. شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة؛
2. عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة؛
3. قد يفشل العاملون في تمكين سابق، مما يعكس سلبا على أي تجربة جديدة؛
4. إن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين؛
5. ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكّنين.

كما أشارت الباحثة (**ايمان علي احمد الحيالي: 2019**) في دراستها إلى أن المنظمات تواجه بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق التمكين، ومن تلك المعوقات نذكر :[2]

1.المعوقات التنظيمية والإدارية: هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة، هيكلها التنظيمي، السياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة، وما ينتج عن تطبيقها؛ ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة للتطبيق، جمود الثقافة التنظيمية، جمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية.

2. المعوقات البشرية: ترتبط بالمورد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، إما بسبب النقص في الموارد البشرية، أو الضعف في تأهيلها، أو الأسباب الشخصية والمجتمعية تتعلق بالفرد العامل، كما أن ضعف التدريب يؤدي إلى عدم تطوير؛ أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه أي الاستعداد للتطوير.

تدعيما لما سبق، تلخص دراسة (**محمد السعيد جوال: 2015**) أهم العناصر والعوامل المعيقة للتمكين للدراسات العربية والأجنبية من خلال الجدول الآتي:

---

[1] .Ivancevich Jon ,Matteson Michael, **Organization Behavior and Manage**ment, USA: Ir Win McGraw-Hill, 2002, P 399.

[2]. إيمان علي أحمد الحيالي، **التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي–دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(38)، العدد (122)، العراق: جامعة الموصل،2019 ، ص58 .

جدول رقم (1-1) معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال

أصحاب الدراسة	معوقات تطبيق التمكين
Hradesky: 1996	خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة، ضعف الثقة بالنفس، قلة الاستعداد لتقبل التغيير، إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة أعباء العمل والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها، زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات موضوعية.
Greasly و king : 2005	مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة، جمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبنى الأفكار الجديدة، جمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، البيروقراطية السلبية، خوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
العتيبي : 2004	البناء التنظيمي الهرمي، المركزية في سلطة اتخاذ القرار، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، التمسك بنظم القيادة التقليدية
ابن نحيت: 2008	عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشري، مركزية اتخاذ القرار، المسائلة المتشددة على الأخطاء، جمود اللوائح والقوانين، نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لانجاز العمل، محدودية استعداد المديرين في منح الصلاحيات، محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤوليات، ضعف نظم المعلومات والاتصال.
الرقاد و أبو دية: 2012	**عوامل تنظيمية:** ضعف الاتصال، سيادة أجواء البيروقراطية، ضغوطات المنافسة، ضغوطات مرحلة التحول والتغيير؛ **نمط القيادة:** الرقابة المباشرة والحثيثة على العاملين، الوصاية عليهم والسلبية في التعامل معهم، الاهتمام الكبير بفشلهم والتركيز عليه في الحكم عليهم؛ **نظام العوائد:** عدم تناسب العوائد والحوافز مع الجهد المبذول، عدم ربطه بالإبداع؛ **تصميم العمل:** عدم وضح الدور المطلوب من العامل، قلة الدعم والتدريب التقني، عدم واقعية الأهداف، الروتين الممل، قلة تنوع العمل، ضعف فرص التقدم والتطور.

المصدر: محمد السعيد جوال،**التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-،2014-2015، ص143.

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

تحتاج المنظمات التي تتطلع إلى تنفيذ برنامج التمكين أن تتفهم أولا المعنى الحقيقي للتمكين، وكيف أنه اختيارا ليس باليسير، حيث أنه يعد من أهم خطوات بناء المنظمات القادرة على التطور. وقد تعدّدت وجهات نظر الباحثين حول خطوات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات؛ هذه الخطوات يجب أن تتم تدريجيا للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه، مع توفير الظروف البيئية المناسبة.

أولا– الخطوات العشر لتطبيق التمكين الإداري؛ تتمثل في الآتي[1]:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

في هذه خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برامج التمكين الإداري، هل السبب يعود إلى: تحسين خدمة العملاء؛ رفع مستوى الجودة؛ زيادة الإنتاجية؛ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛ .....

وأيّا كان السبب أو الأسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. ولتحقيق ذلك يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستويات الجديدة للسلطات، حيث لابدّ أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقد أشار (**1990:kizilos**) أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المدرب مع العاملين، والهدف من ذلك تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين؛ فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك فهو يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم واتخاذ القرارات السليمة.

[1] .خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص ص55-59.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي يتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، مع تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لابدّ أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أنا يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للعاملين من اتخاذ قرارات للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أداء وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والتقني للعاملين.[1]

[1]. الهواري سيد، **الإدارة – الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون–**، مصر: مكتبة عين الشمس، 2002، ص10.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو الأداء الأفضل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لابد من الاعتراف بأنه لا يمكن تغير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير، فعلى الإدارة والعاملون أن يأخذوا وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.[1] وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق التمكين مرورا بهذه الخطوات وجب عليها توفير بعض التقنيات، والتي حُددت في :[2]

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين؛
- بناء فريق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة والفرق الموجهة ذاتيا؛
- بناء هيكل تنظيمي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية)؛
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية؛
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة.

---

[1]. سعد بن مرزوق العتبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز-، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص110.

[2]. لطيفة برني، **التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (07)، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2018، ص235.

ثانيا– الخطوات الأربع لتطبيق التمكين الإداري

وفقا لهذا النموذج تمر عملية تطبيق التمكين الإداري بعدة مراحل متدرجة (Step by Step)، والموضحة بالتسلسل الآتي:[1]

1.مرحلة التهيئة المبدئية: من خلال تهيئة البيئة المنظمية الداعمة لسياسة التمكين الإداري، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها؛ حيث يتم فيها التعريف الأفراد بسياسة التمكين وتوضيح أدوارهم، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية للإجابة على الأسئلة التي توجهها العاملون.

2.مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق ويستمع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة وتحليلها، وتوفير الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة، والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3.مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: تتضمن توفير السيولة والدعم المالي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

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

ثالثا– خطوات التمكين الإداري من وجهة نظر(كامل شيكر: 2014)

بيّن (**كامل شيكر: 2014**) أن خطوات التمكين العاملين تكون متدرجة؛ إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين، ومن أبسط المهارات تصاعديا على النحو الآتي:[2]

* **المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنيا؛

* **المرحلة الثانية:** يتمّ فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، ما يكون له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة؛

---

[1]. Goestsch D L, Stanley B D. **Introduction to total quality**,2th ed, USA: Prentice Hall, 1997,P188.

[2].كامل شيكر الوطيفي، **التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،بحث ميداني في جامعة بابل**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (194)، العدد (12)، العراق: جامعة بابل، 2014، ص ص4-5.

* **المرحلة الثالثة:** يتمّ منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة فرصة المشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقا؛

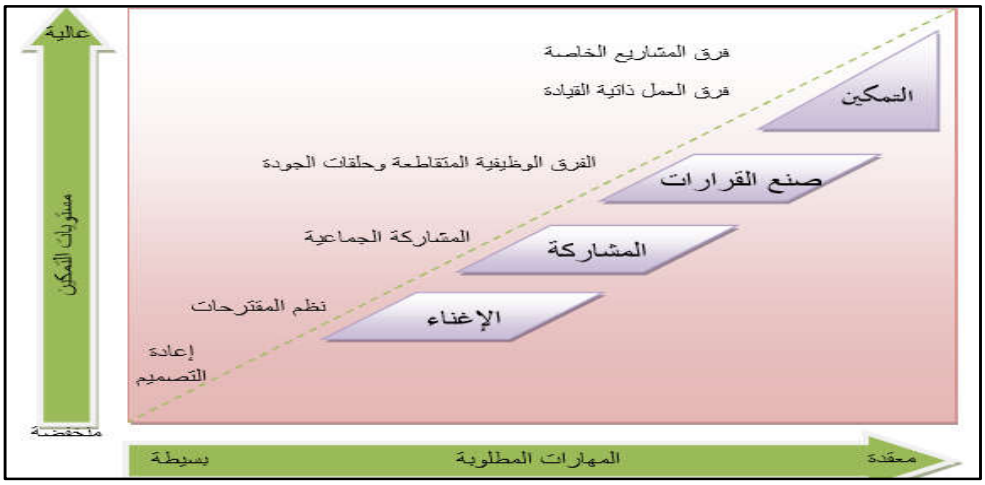
* **المرحلة الرابعة:** يتم تشكيل فرق عمل بأنواعها منها: حلقات الجودة ، فرق المهام الخاصة، فرق حل المشكلات الطارئة في العمل، فرق العمل الذاتية، فرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية؛

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

رابعا– خطوات تنفيذ التمكين الإداري عند (أحمد حميد كريم: 2011)

أشارت دراسة (**أحمد حميد كريم: 2011**) أن هناك أربعة مراحل لتطبيق التمكين، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–3): خطوات تنفيذ التمكين الإداري



المصدر: أحمد حميد كريم، **إستراتيجية التمكين وتأثيرها في التنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2011، ص 39.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:[1]

[1]. أحمد حميد كريم، **إستراتيجية التمكين وتأثيرها في التنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2011، ص ص37–38.

* **مرحلة الحماس**: تتمثل هذه المرحلة بتحمّس الأفراد العاملين لفكرة التمكين لكنهم لا يمتلكون المعرفة، مما يستوجب على الإدارة توجيههم؛

* **مرحلة الامتناع**: تتسم هذه المرحلة بعدم القبول أو الرضا، لأن التمكين يحتاج مهارات عالية لتحمل المسؤولية، وعلى الإدارة تشجيع العاملين على قبول التمكين؛

* **مرحلة القبول**: فيها يدرك العاملين معنى التمكين وفوائده وأهميته، وكذلك فهم واضح للأدوار والمسؤوليات، وعلى الإدارة تنظيم جهود الأفراد؛

* **مرحلة الثبات والاستقرار**: تبدأ الإدارة في هذه المرحلة بتدريب العاملين، وكيفية حل المشكلات، واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

خلاصة الفصل

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالعنصر البشري أضحى أحد المؤثرات القوية في تحقيق التفوق، فاستوجب على المنظمات استحداث آليات جديدة تتوافق مع تطلعات العاملين والمنظمة معا؛ لذا حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة حول التمكين الإداري، وما يمثله من أهمية للمنظمات في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحديات محلية وإقليمية ودولية.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- التمكين الإداري بصفته مفهوما إداريا معاصرا لا يمكن اختزاله كمفهوم منعزل ومستقل عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى؛
- يمثل التمكين استجابة حتمية لدى المنظمات التي ظلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة، والتي وقفت عائقا أمام استجابتها اتجاه الاستفادة من الفرص البيئية وتجنب تهديداتها؛
- التمكين الإداري أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة، وذلك بسبب تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكّن التي ترى في العنصر البشري موردا أساسيا تسعى إلى استثماره؛
- إن التمكين الإداري يستلزم تنمية العاملين، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة المواقف، ومنحهم فرص المبادرة والتحدي من خلال منحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات، والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف؛
- عملية نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية تساهم في رفع العبء الملقى على عاتق المديرين في التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات، والقرارات المطلوبة للتصرف إزاء موقف معين، وبما يمكن هؤلاء المديرين من الحصول على الوقت الكافي للتفكير في القضايا الجوهرية والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل المنظمة ومكانتها التنافسية؛
- لتحقيق أهداف التمكين الإداري ينبغي على المديرين العمل بآلياته من خلال توفير المناخ المناسب لتطبيقه، وتهيئة متطلبات التنفيذ اللازمة لتفعيله في المنظمة، مع تعريف العاملين بأهميته المتحققة للفرد والمنظمة؛

الفصل الثاني

أهمية التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي

تمهيد

يتسم العصر الحالي بتغيرات بيئية متسارعة سواء على الصعيد السياسي، الإقتصادي، الاجتماعي وحتى الثقافي، وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي والمعرفي الهائل وتراكم العلوم وتشابكها، الأمر الذي فرض على المنظمات الإستجابة تلك الظروف بإحداث تغييرات جذرية في أساليب إدارتها؛ خصوصا في ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، ففي هذه الحالة أصبح الإبداع المحرك الأساسي من أجل مواكبة التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال.

لا يرتبط نجاح المنظمات في الأمد البعيد على مجرد وجود الأفراد العاملون بها، وإنما يرتبط بتطوير بيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية لدى الأفراد، وتنمية قدراتهم لمواجهة المواقف الصعبة والمشاكل المتلاحقة التي تحول دون تحقيق رسالة المنظمة.

وعليه، سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة، وذلك من أجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

المبحث الثاني : سيرورة العملية الإبداعية

المبحث الثالث :معوقات ومحفزات الإبداع في المنظمة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

حاز مفهوم الإبداع على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهميته بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد من جهة، وتعدّد الميادين التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لمفهوم الإبداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

شغل مفهوم الإبداع اهتمام العديد من الباحثين على مرّ العصور، وصار استخدامه شائعا من قبل المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع بسبب تعدّد جوانبه.

أولا– تعريف الإبداع

يُعدّ الإبداع من أهم الركائز التي تساهم في تحقيق النجاح، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف المقدمة له.

1. التعريف اللغوي للإبداع

الإبداع في اللغة العربية مشتق من فعل "بدع"، وبدع الشيء؛أي أنشأه على غير مثال، فالإبداع يشير إلى" إحداث شيء جديد على غير مثال سابق؛ لهذا فان الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجديدة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل"،[1] ومصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية (**Kere**) والتي تعني النّمو، وإلى الفعل (**Create**) في اللغة الانجليزية والذي يقابله في اللغة العربية فعل (أبدع) والذي يعني سبب المجيء.[2] كما أشار المصطلح الانجليزي (**Innovation**) إلى الإبداع الذي عرفه قاموس (**webster**) بأنه: "إدخال شيء جديد، أو فكرة جديدة، أو طريقة جديدة".[3]

2. اصطلاحا: من أهم تعاريف الإبداع، نذكر الآتي:

- يعرف الإبداع بأنه: "إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية بما في ذلك خطوات ولادة فكرة جديدة وتطوير التقنيات، وما ينجم عن ذلك على إنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تطويره".[4]

---

[1] . محمد عوض، **الابتكار والإبداع الفكري**، مصر: دار البشير للثقافة والعلوم، 2000، ص14.

[2]. أبو النصر مدحت، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2002، ص73.

[3]. سندس رصيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (48)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016، ص 269.

[4]. Paul trott, **Innovation Management and New Product Development**, New York: Prentice Hall, 2005,P15.

- يعرفه (**ريتشارد فرانش**) على أنه:" القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام، وهو عملية توليد الأفكار التي لتحقيق كل ما هو جديد والإيمان بإمكانية تحسين الوضع الراهن لكي نصبح أفضل وأسرع".[1]
- فيما يرى (**Schilling A M**) أنّ الإبداع هو" التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة أو منتج جديد".[2] بمعنى؛ إنتاج جديد ومفيد فكرا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الانجاز الملموس.[3]
- أما كل من (**Schermerhon J** و **Osborn R**) فيريا بأنه "القدرة على ابتكار منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو تقنية جديدة، ووضعها موضع الممارسة تتصف بأنها مفيدة وذات قيمة".[4]
- كما يُعرف بـ "جملة من الأفكار الجديدة تتصل بحل المشكلات، وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة".[5]

مما سبق، يمكن القول أن الإبداع هو مدخل إداري يعتمد على استنباط أساليب وأفكار جديدة لإيجاد حلول مميزة للمشكلات، أو إيجاد طرق جديدة لتنفيذ المهام بالاعتماد على القدرات الفكرية والعقلية.

ثانيا– علاقة الإبداع بمفاهيم أخرى

إن الإبداع عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، فهذا التعقيد واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط بينه وبين بعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار، الاختراع، والتجديد....، حيث نجد أن عامة الأفراد يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، وحتى بعض الباحثين حيث نجد على سبيل المثال أن (**محمد عبد الفتاح الصيرفي**) يرى أن : الإبداع=الابتكار=الخلق[6].

1– الفرق بين الإبداع والاختراع: يعرف الاختراع على أنه"إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج، أو خدمة جديدة"[7]. وعند الحديث عن الفرق بينهما، هناك من يرى بأن الإبداع هو القدرة على

---

[1]. ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الإعمال** (**business creativity**)، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014، ص6.

[2] .Schilling Melissa, **Strategic Management of technological innovation**, USA: Mc Graw-Hill, 2008 ,P16

[3] . نخبة من الخبراء المتخصصين، **إدارة الموهبة والإبداع**، مصر: دار التعليم الجامعي،2014، ص33.

[4].Schermerhon J.R ,HUNT J.G, Osborn R.N ,**Organizational Behavior**, New York: John Wiley and son. Inc, 2000, P87

[5]. طالب اصغر دوسة، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي–بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات**–، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (63)، العراق: جامعة المستنصرية، 2007، ص190.

[6]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص12.

[7]. عبد الرزاق خليل، **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف–،أيام 17– 18 أفريل2006.

الاختراع، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك إبداع بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الإبداع والاختراع ومفادها أن الإبداع هو التطبيق الناجح للاختراع.[1]

2- الفرق بين الإبداع والابتكار: يتضمن الابتكار" الإطار الجديد للمنظمة من الأفكار والمنتجات والسلوكيات مرتكزا على ثلاثة عناصر هي: التغيير، الإبداع والتحسينات في الأداء.[2] حيث يتفق معظم الباحثين على أن الإبداع والابتكار مفهومان مترابطان ومتكاملان؛ فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها، لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي، في حين يتصل الإبداع بتفعيل هذه الأفكار وإعطاءها بُعدا ماديا على هيئة منتجات، وبذلك فهو يرتبط وبشكل مباشر بالتطور التكنولوجي.[3]

وأوضح كل من (**Carrier C, Garand D.J**) أن الفرق بين الإبداع والابتكار هو أن: الابتكار يسبق الإبداع، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها.[4] والجدول الآتي يوضح الفرق بينهما بالاعتماد على مجموعة من المعايير:

جدول رقم (2-1): الفرق بين الابتكار والإبداع

معيار الفرق	التحضير	طريقة العمل	السيرورة	التأثير	التكوين	أنواع التفكير	دور المستشارين	النتائج
الابتكار	فردي	جماعي	غير مستمرة	غير مقاس -محتمل-	التعلم والتمهين على الطرق	الابتكارية	متباعدة	عمل تفكيري
الإبداع	جماعي	فردي	مستمرة	مقاس مؤكد	الوسائل الاستراتيجية	متقاربة	عمل تطبيقي	جديد في النظام

Source :LUC braboudere, **le management des idées** , 2eme édition, France, 2002, P100.

[1]. Lambain Jean Jacque, **Le Marketing Stratégique**, 2eme édition , Paris : Ediscience international,1993, P20.

[2]. مجيد حميد مجيد، **مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة- دراسة ميدانية-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، العراق: جامعة الموصل،2017، ص116.

[3]. Amabile T.M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M, **Assessing the Work Environment For Creativity**,[on line] https://pdfs.semanticscholar.org/1bde/55d23c7722e7bbd41d06f8a28ab29f5ef241.pdf?_ga=2.148610103.1657176644.1604769511-1775401179.1604769511, consulter le: 07-11-2020.

[4]. Carrier C, Garand D.J, **Le Concept d'Innovation ;Débats et Ambiguites** ,[on line] https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1110-le-concept-d-innovation-debats-et-ambiguites/download, consulter le: 07-11-2020.

3- الفرق بين الإبداع والتغيير: يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم. فالتغيير التنظيمي يقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، كما أنه لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل على عكس الإبداع.[1]

4-الفرق بين الإبداع والموهبة: هنالك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة؛ فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للمواهب وليست مكونا من مكونات الموهبة. وإن المكون الرئيسي للإبداع بيئي، إذ تظهر مجالات القدرة العامة إذا وُجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز في المجال التفوق التقني والفني، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي. والموهبة طاقة كامنة ونشاط، أما الإبداع قد يكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، كما ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوبا، وليس كل موهوب مبدع.[2]

5- **الفرق بين الإبداع والتجديد:** يعتبر الإبداع أشمل وأعم من التجديد؛ بحيث أن كل حالة إبداع تعتبر تجديدا وليس العكس، إذ أن الإبداع يتميز بعنصر الأصالة، أما التجديد فهو عملية بعث لشيء تم ابتكاره سابقا.[3]

6- الفرق بين الإبداع والذكاء: تشير الدراسات إلى أن الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد كسلوك متفاوت تبعا للبيئة المحيطة، أما الذكاء فهو صفة تتصف بها فئة محددة رغم وجود الذكاء عند مختلف الأشخاص ولكن بنسب متفاوتة، كما أنه ليس من الضروري أن يكون الإنسان الذكي مبدع، والعكس أيضا صحيح.[4]

---

[1]. زين الدين بروش، **إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر الدولي حولي: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، أيام: 8-9 مارس2005.

[2]. 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، العراق: جامعة سانت كلمنتس،2011، ص65.

[3]. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص25.

[4]. الياس لبوز، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي– دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة(اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)–**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة محمد خيضر–بسكرة–، 2016-2017، ص37.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته

إن النظرة للإبداع قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المنظمات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، وحتى على مستوى الدول. فقد أصبح الإبداع معيارا يُحدّد على ضوئه درجة تقدم الدول ورقيها خصوصا في مع تقنية المعلومات وحدة المنافسة.

أولا– خصائص الإبداع: انطلاقا من التعاريف السابقة والفروقات بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على الإبداع وتميزه عن باقي المفاهيم. وفي هذا الإطار حدّد بعض الباحثين خصائصه في بعض النقاط الآتية:[1]

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛
- لابدّ من يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المنظمة ككل)، حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه؛
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا.

كما تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يأتي:[2]

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة والإفصاح عنها؛
- القدرة على الربط بين العلاقات الجديدة و العلاقات القديمة التي سبق للغير اكتشافها؛
- الإحجام عن الأخذ من الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

ويمكن أيضا أن نلخص خصائص الفرد المبدع في الآتي:[3]

- القدرة على الإحساس بالمشكلات، وإدراكها والإحاطة بأبعادها، ومكوناتها، ومسبباتها مبكرا؛
- القدرة على تكوين كم كبير من الأفكار عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة، بل ربما تكون آنية؛
- طرح الحلول أو معالجة أفكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول، أو أفكار تقليدية جاهزة؛
- التمتع بالنظرة الثاقبة والقادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ المستقبلي الصحيح.

---

[1]. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف–، أيام 13و 14 ديسمبر 2011.

[2]. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص18.

[3]. حامد كريم الحدراوي وآخرون، **توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية–دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (7)، العدد (30)، العراق: جامعة الكوفة، 2014، ص9.

في الأخير، تناولت العديد من الدراسات خصائص المنظمات المبدعة التي تميزها عن غيرها بالآتي:[1]

- تطوير قيم واعتقادات وأخلاقيات في العمل ويدركها الجميع ويتمسكون بها؛
- حفز العاملين على التجريب باستمرار وإعطاء الأولوية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تنمية الصلات الوثيقة مع المستفدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد لتلبية احتياجاتهم؛
- الاتجاه الميداني في العمل نحو الممارسة والتجريب المستمرين حتى في حالات الفشل؛
- تشجيع روح العمل الفرقي، واعتماد تركيب تنظيمي يتيح الاتصال بالعاملين بطرق متعددة تدعم الإبداع؛
- الالتزام بالمهارات الأصلية للمنظمة رغم التحول إلى مجالات جديدة.

ثانيا– أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمة

في ظل التحديات المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع. ويمكن أن نلخص أهمية الإبداع في أنه:[2]

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وأخر، مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على بناء وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى عملائها؛
- يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق، وذلك حسب درجة كثافة الإبداع.

يُعدّ الإبداع ركيزة أساسية لمواجهة تحديات القرن الـ21، وتمتاز به المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة. ومن هنا يبدو واضحا بأن الإبداع هو أكثر عناصر قوة المنظمة

[1]. علي فاضل فوزي، **نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي – دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(41)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2014، ص 363.

[2]. طارق قندوز، **الإبداع التسويقي لوثائق التأمين**، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2015، ص31.

القادرة على خلق ميزات تنافسية تحقق لها هيمنة وريادة في السوق؛ فضلا عن الحفاظ على قدراتها التنافسية من خلال ما يحققه الإبداع من نتائج أهمها:[1]

- ✓ النجاح المستمر في التنافس على المستوى العالمي؛
- ✓ تعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة؛
- ✓ نقل المنظمات إلى أوضاع جديدة باستمرار من خلال خلق ميزات تنافسية مستدامة.

كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:[2]

- ✓ يُطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، والوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية،
- ✓ يُعدّ مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- ✓ يساهم في تطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب بطريقة أفضل؛
- ✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية الفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- ✓ يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

في الأخير، هنالك اتفاق كبير بين الباحثين حول أهمية الإبداع لاتصاله بالقدرة التنافسية، الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية، فهو أسلوب رئيسي للتكيف مع التغيير باعتباره مطلبا إجباريا ومفتاح النجاح في البيئة التنافسية؛ إذ أن أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة

[1]. سالم سليمان محمد يحي الصابر وآخرون، **الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (72)، العراق: جامعة المستنصرية، 2008، ص47

[2].سلمى عمارة، **التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي**، مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، المجلد (4)، العدد (6)، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف–، جانفي2018، ص153.

التي تعمل فيها، والتي تمتلك القابلية لمساعدة أعضائها على استثمار مواهبهم الإبداعية بشكل كامل. [1] فضلا عن اعتمادها على مجموعة من المبادئ لتعزيز الإبداع لديها:[2]

- إفساح المجال لأي فكرة أن تنمو مادامت في الاتجاه الصحيح، فكثيرا من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- أن العاملين مصدر قوة المنظمات، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم أكثر ابتكارا وربحا؛
- احترام العاملين وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مع القدرات الإبداعية؛
- التجديد المستمر للنفس والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلاّ إذا شعر العامل بأنه متكامل في عمله فهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة القيام بعمل من خلال النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك العاملين إلى العمل لتحقيق الأهداف الأبعد باستمرار؛
- ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي

تعددت نظريات الإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، حيث أغلب البحوث في مجال الإبداع احتلت مكانا في مجالات على النفس والتعليم، والقليل من هذه البحوث حددت تأثير دراسات الإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية. ومن أهم النظريات في ميدان الإبداع نذكر:

1- النظرية الترابطية للإبداع: ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية وممثلها (**J.Maltzman**) و (**Mednick**) حيث رأيا أن للإبداع

[1]. 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)، العراق: جامعة بغداد، ص218.

[2]. جمال خير الله، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص137- 139.

عناصر مترابطة في تراكيب جديدة ومتطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما. وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الأخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا.[1]

2- نظرية البحث والتفوق: تنص هذه النظرية إلى أن القيم والمبادئ المشتركة التي تتسم بها المنظمات المتفوقة تتمثل في :[2]

- الرغبة والتحفيز للانجاز، وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو المنتجات المقدمة من طرف المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛
- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- استمرار المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات التي أثبتت فيها المنظمة على التميز.

إضافة إلى ذلك، يضيف باحثون آخرون نظريات أخرى سميت بأسماء أصحابها، نذكر أهمها فيما يأتي:[3]

1- نظرية (Marche و Simon) سنة 1958: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به؛ إي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فتحاول المنظمة من خلال عملية البحث خلق البدائل. إن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل، هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي،بدائل، ومن ثم إبداع، حيث أرجع الباحثان الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

2- نظرية (Burnes و Stalker) سنة 1961: يعتبر كل من (**Burnes** و **Stalker**) من الأوائل الذين أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط، آو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط أو التنظيم العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير.

---

[1]. محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص39.

[2]. سليم بطرس جلدة وآخرون، **إدارة الإبداع والابتكار**، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص34.

[3]. **المرجع نفسه**، ص.ص38-39

كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، إذ انه يسهل عملية جميع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3–نظرية (Wilson) سنة 1966: بيّن (**Wilson**) عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل، ومنها:

- التعقيد في المهام (البيروقراطية)؛
- زيادة عدد المهمات المختلفة تؤدي إلى زيادة المهمات غير الروتينية، مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات؛
- أغلب الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

كما قدمت (**أسيل علي مزهر**:**2009**) في دراستها مجموعة من النظريات المتعلقة بالإبداع، وهي:[1]

1– نظرية (Harvay و Mill : 1970) : استفاد كل من (**Harvay** و **Mill**) مما قدمه كل من الباحثين (**Marche** و **Simon**) و(**Burnes** و **Stalker**)، انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف "بالحالة لو الحلول". كما وصف الباحثان أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات والحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها.

كما تناول الباحثان العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية، مثل: حجم المنظمة، درجة الرسمية في الاتصالات وغيرها، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

2– نظرية (Hage و Aiken : 1970): تُعدّ هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية؛ إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. وحددت هذه النظرية مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به (**Marche** و **Simon**)؛

[1]. أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري،–دراسة تحليلية–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (13)، العراق: جامعة الكوفة، 2009، ص.ص119-120.

- مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- مرحلة الروتين: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع، فهي مختلفة وبالغة التعقيد منها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية الرسمية، الكفاءة والرضا عن العمل.

3-نظرية (Zaltman وآخرون: 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين، هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، وكلتا المرحلتين لهما مراحل جزئية. ويعتبر الإبداع عند هؤلاء الباحثين على أنه فكرة أو ممارسة جديدة، وهو عملية جماعية وليست فردية.

كما اعتمدوا على نظرية (**Hage** و **Aiken**)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى، وهي: العلاقات الشخصية وأساليب التعامل مع الصراع، كما حددوا مراحل تفصيلية للابتداع، وهي: مرحلة البدء، مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار، مرحلة التطبيق: (تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل).

المبحث الثاني : سيرورة العملية الإبداعية

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس موضوع التفكير الإبداعي بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها. وقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، ومن خلال هذا المبحث سنستعرض مستويات الإبداع وكذا وجهة نظر بعض المدارس النفسية في مضامينه، والوصول في الأخير إلى مراحل العملية الإبداعية.

المطلب الأول: مستويات الإبداع وتصنيفاته

قدم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدة مستويات وتصنيفات للإبداع، ويرجع هذا التعدّد إلى اختلاف الخلفيات الفكرية والأكاديمية لهؤلاء الباحثين.

أولا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع حيث أنها تعزز بعضها البعض، وتتمثل هذه المستويات في:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه أحد الأفراد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية التي تميزه عن باقي الأفراد، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي: [1]

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛
- الذكاء: يتمتع بالقدرات كالقدرة على التخيل و التكيف مع المواقف؛
- الشخصية: روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة؛
- العادات الاجتماعية: المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم، والعمل على تطبيق الأفكار للمساهمة في التغيير نحو الأفضل[2]. ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:[3]

- الرؤية: يزداد احتمال الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة؛
- المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ويعززان الإبداع الناجح؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: هذا الالتزام يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتحديث إجراءات العمل؛
- دعم ومؤازرة الإبداع: قد يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع في المنظمات المعاصرة بات امرأ ضروريا وملحا ولا غنى عنه، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال تفاعل الإبداع الفردي والجماعي داخل المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية الآتية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق؛
- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لإيجاد الحلول للمشكلات؛
- ضرورة احتضان الأفكار الإبداعية وتعزيزها.

---

[1]. صبرينة ترغيني، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية-**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، الجزائر: جامعة عبد الحق بن حمودة- جيجل-،ديسمبر 2017، ص71.

[2]. محمد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006 ، ص261.

[3]خديجة خنطيط ، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-،2016-2017، ص87.

ثانيا– تصنيفات الإبداع

أشارت الدراسات إلى ضرورة اهتمام المنظمات بترسيخ ثقافة الإبداع إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومواجهتها، وقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع، وذلك حسب خصائص أو مجال الإبداع ودلالته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين، ومن بين هذه التصنيفات نجد:

1– تصنيف (Daft وRichard): وفقا لهذا التصنيف فالإبداع قد يكون:[1]

أ. **الإبداع الفني**: حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية؛

ب. **الإبداع الإداري**: حيث يتم تبني الإبداع ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

2– تصنيف (بلال خلف السكارنة): وفقا لهذا التصنيف فالإبداع يأخذ خمسة أشكال:[2]

أ. **الإبداع التعبيري**: يتميز بالصفة التلقائية لدى الفرد المبدع، وغالبا ما يكون في المجال الثقافة والأدب؛[3]

ب. **الإبداع الفني**:يتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى المنتج ؛

ت. **الاختراع**: استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره و الأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مسارا جديدا وتؤدي مهمة مميزة، كاختراع الحاسب الآلي؛

ث. **الإبداع المركب**: يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء، فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة؛

ج. **الاستحداث**: يعني فهم المبادئ الأساسية التي وُضعت سابقا وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد.

3– التصنيف المعتمد من قبل (إسحاق محمود الشعار، 2014): اعتمد الباحث على الأنواع الآتية :[4]

أ. **الإبداع التكنولوجي**: يعرف على أنه سلوك المنظمة في اعتمادها على أفكار أو أساليب جديدة، أو إدخال تطويرات عليها. حيث يقسم إلى: **ابتكار جذري للمنتج** (اعتماد تكنولوجيا جديدة لخلق طلب جديد غير معروف من قبل الزبائن والأسواق، وهذا ينطوي على مخاطر عديدة) و**ابتكار تدريجي** (من

---

[1]. Daft Richard .L , Noe Raymond. A**, Organizational behavior**.USA: South western Publishing, 2001, P 79.

[2]. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2011، ص50.

[3]. معن بن محمد المدني، **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية –دراسة ميدانية–**، مجلة كلية التربية، العدد (181)، الجزء (3)، مصر: جامعة الأزهر، ص.ص 321.

[4]. إسحاق محمود الشعار، **أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار– دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية–**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد(41)، العدد (2)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2014، ص227.

خلال الاستفادة من المهارات والمعارف الحالية لتقديم منتجات أجري عليها تعديل أو تحسين لمواكبة حاجات ورغبات الزبائن).

ب. إبداع المنتج: يشير إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن، حيث يتضمن إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج، أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج، ويصنف إلى: **إبداع جذري** (تقديم منتجات تختلف بشكل جوهري عن المنتجات الحالية) و**إبداع المنتج التدريجي** (تعديل أو تحسين المنتج لمواكبة التغيير في متطلبات الزبائن).

ت. إبداع العملية: يشير إلى التغييرات التي تحدثها المنظمة في طريقة التصنيع، حيث يُصنف إلى: **إبداع العملية الجذري** (إدخال أساليب عمل جديدة أو تحسين جوهري للمواد الداخلة في الإنتاج بهدف خفض التكاليف) و**إبداع العملية التدريجي** (إجراء تعديلات لعناصر الإنتاج أو المعدات، أو إجراء تحسينات بسيطة على العمليات الإنتاجية بهدف خفض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

ث. الإبداع الإداري: يشير إلى مجموعة من الإجراءات، العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال العمل على تحفيز العاملين على حل المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب ابتكاري وبطرق تفكير غير مألوفة.

4- تصنيف (Roberston): حيث قسم الإبداع وفقا لمعايير إدراك السوق إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي: [1]

أ. الإبداع المستمر: تكون درجة الإبداع محدودة مع القيام بتغييرات طفيفة على المنتجات الموجودة؛

ب. الإبداع نصف المستمر: المنتج يكون جديدا بالنسبة إلى السوق ، ولكن يخالف معايير الاستهلاك الحالي؛

ت. الإبداع غير المستمر: يكون الإبداع هنا جذريا وعميقا، كما أن المستهلك يشعر باختلاف عمّا تعوّد عليه، وخير مثال على ذلك الهاتف النقال.

5- تصنيف (جيروسكس و ماركيس): ركز الباحثان على بعدي (الكفاءات وأصول المنظمة الفعالة وعادات وسلوك المستهلكين) أثناء تصنيفهما للإبداع؛ حيث يشمل على الأنواع الآتية:[2]

---

[1]. سميرة بوجمعة سطوطاح، **المنظمة المتعلمة كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال**، الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، أيام 12 و 13 نوفمبر 2017.

[2]. نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية– دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–،2017-2018، ص97.

أ. **الإبداع التدريجي**:يرتكز حول الكفاءات وأصول المنظمة الموجودة وأثرهما الضعيف على عادات المستهلكين؛

2. **الإبداع الرئيسي**: له تأثير قوي على عادات المستهلكين دون التغيير في كفاءة العاملين الفاعلين؛

3. **الإبداع الاستراتيجي**: يهدم الكفاءات والأصول المتراكمة عبر سنوات طويلة مع تأثير محدود على عادات المستهلكين؛

4.**الإبداع الجذري**: يهدم الكفاءات والأصول الفاعلة للمنظمة ويطلق أثر رئيسي على عادات المستهلكين.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للإبداع

من خلال تحليل الأدبيات التي تناولت الإبداع، يلاحظ أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول عناصر الإبداع، يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

أولا– الطلاقة

يقصد بالطلاقة إنتاج أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة[1]؛ فالطلاقة تمثل وفرة الأفكار، والتي ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن من المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليم مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ بفحصها وتقييمها وتصنيفها.[2]

الطلاقة تمثل الجانب الكمي في عملية الإبداع الإداري، والتي تتمحور حول إمكانية استغلال الفرد المبدع لخبراته المهنية والعقلية من أجل إعطاء أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات بشكل سريع ودقيق[3]، وفي هذا الإطار أشار بعض الباحثين أن معنى الطلاقة لا يعني أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معناها أن الفرد المبدع الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة، يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة،

---

[1]. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد،** مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد (56)، العراق: جامعة بغداد،2018 ، ص 152.

[2]. ارادن حاتم خضير، هبة بسام تيسير، **دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية،** مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (120)، السنة (42)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 57.

[3]. عمار جبار كاظم، **دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري– دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/ بغداد،** مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 24(115)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 296.

وتقاس هذه القدرة بهذا المعنى بحساب كمية الأفكار التي يقدمها الفرد من موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالموازاة مع الآخرين[1]، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل في الآتي[2]:

- أسئلة خاصة باستخدامات ممكنة التحقيق؛
- أسئلة خاصة بالنتائج؛
- أسئلة خاصة بذكر أكبر عدد من العناوين؛
- أسئلة تخص ذكر بعض الأشياء.

ثانيا– الأصالة

يقصد بالأصالة القدرة على التفكير بطريقة جديدة، أو التعبير الفريد والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة أو الواضحة[3]، فالفرد المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، بل يكتشف الأفكار الأصيلة ولديه الرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف[4]. وأكد الباحث (**Varadarajan**، 2018) أن الأصالة هي خلق القيمة باستخدام المعرفة والموارد ذات الصلة لتحويل فكرة إلى منتج، أو عملية، أو ممارسة جديدة، أو تحسينات في المنتج مع احتمال أن يكون لها تأثير تحويلي على تطور الأسواق و الصناعات، في حين أكد الباحث (**العيد، 2010**) إلى أهمية الأصالة ودورها الفعال تجاه القدرات التي يمتلكها الفرد على إنتاج جملة من الأفكار الأصيلة، وبالتالي يتم التوصل من خلالها إلى أفكار تتميز بالجدية والتفرد[5].

---

[1]. ارادن حاتم خضير وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص 57.

[2]. هديل محمد علي القاموسي، مريم ابراهيم الكرعاوي، سامية هاني عجيل، **أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري– دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة–**، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد(25)، السنة(13)، العراق: جامعة الكوفة، 2019، ص 140.

[3]. محمد مقداد سالم، نيكار خالد نجم الدين، **تقييم الإبداع الإداري لمدير قسم النشاطات الطلابية من وجهة نظر منتسبي شعب النشاطات الطلابية في كليات جامعة الموصل**، مجلة كلية التربية، [على الرابط]:
https://www.iasj.net/iasj/download/c346abbc530f75d2، تاريخ الاطلاع: 11-11-2020.

[4]. دنيا طارق أحمد، **أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي– دراسة استطلاعية لعينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، السنة (40)، العراق: جامعة المستنصرة، 2017، ص 375.

[5]. هديل محمد علي القاموسي وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص 139.

وتقاس الأصالة عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير الشكلية؛ فالأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد المبدع، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة[1]. كما تشمل الأصالة على ثلاث جوانب أساسية، هي[2]:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

ثالثا– المرونة

تمثل المرونة الجانب النوعي من الإبداع، والتي تعني: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر[3]؛ بمعنى قدرة الفرد المبدع على النظر إلى الأشياء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية. فالفرد المبدع لا يحاول حبس نفسه أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف الجديدة، واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطية.[4] ويمكن تحديد نوعين من المرونة:[5]

أ. المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، 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.

---

[1]. غفران حسين ابراهيم، **مرجع سابق الذكر**، ص 355.

[2]. نسيم حمودة، **مرجع سابق الذكر**، ص 91.

[3]. محمد مقداد سالم، نيكار خالد نجم الدين، **مرجع سابق الذكر**.

[4]. عامر فدعوس عذيب، **الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي– بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(25)، العدد (114)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 161.

[5]. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية – دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم–**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 184.

ب.المرونة التكيفية: قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

رابعا– الحساسية للمشكلات

تتمثل في القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة؛ حيث يمتلك الفرد المبدع قدرات توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، ورؤية دقيقة لمعالجة مشكلات العمل[1]، كونه يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون؛ بمعنى هناك طريقة أفضل لا بدّ من البحث عنها[2]، لذلك لا بدّ من وجود نوع من الترابط بين قدرة الفرد المبدع للحساسية للمشكلات وبين قدرته على تحمل التوتر، والقلق الذي ينجم عن محاولة تفسير الأحداث والمواقف سواء أكانت محيطة أو غير محيطة به، وكذلك الثبات وعدم الإسراع في إصدار الحكم.[3]

يرتبط مفهوم الحساسية للمشكلات بفرضية سيكولوجية العطر والمتضمنة أن الفرد لا يشمّ عادة رائحة نفسه نتيجة التعوّد؛أي أن الشخص المبدع هو الذي يحسّ بالمشكلة إحساسا مرهفا ومن زاوية أخرى غير مألوفة، ويرى فيها النواقض والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا، وتصبح هذه النظرة جزءا من سلوكهم العادي اتجاه أي مشكلة.[4] ويرتكز هذا البعد على مجموعة من العناصر أهمها:[5]

- **الحساسية:** تمثل القدرة على إدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات تجاه الآخرين؛
- **القدرة على التشخيص:**تمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية؛
- **مرونة التصرف:** تمثل القدرة على تبني السلوك الفعال وفقا للمواقف.

---

[1]. حسون محمد علي حداد، **أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصال/ العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2017، ص101.

[2]. خير الله جمال أنيس، **مرجع سابق الذكر**، ص 205.

[3]. عمار جبار كاظم، **مرجع سابق الذكر**، ص 296.

[4]. غفران حسين إبراهيم، **مرجع سابق الذكر**، ص 355.

[5]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، السعودية: جامعة أم القرى، 2004، ص94.

خامسا– المجازفة (المخاطرة)

المجازفة هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه الذي يكون قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.[1]

وحتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح، فلا بدّ أن يكون لديها أفراد لديهم التزام روح مجازفة عالية ولديهم رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ومن فوائد روح المجازفة نذكر:[2]

- تحقيق النجاح الشخصي، والتحرر من القيود الوظيفية وفتح آفاق رحبة للمستقبل؛
- الايجابية والخروج عن النمطية والتفكير بشكل خلاق، وإشباع الطاقات الإبداعية لدى الأفراد؛
- خلق فرص عمل جديدة ونشر ثقافة النجاح، والشعور بأن هناك فرصا للرقي الاقتصادي.

سادسا– القدرة على التحليل

هنالك حقيقة وهي من المسلمات تنص على (أنه لا يوجد عمل لا يصاحبه المشاكل)، ولكن بطبيعة الحال تختلف وتتباين هذه المشكلات في ما بينها، وتختلف أساليب إيجاد الحلول لها، وكذلك تتفاوت إمكانيات القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات، ولا شك أن المدير الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل وحل المشكلات سوف يصل إلى الشعور بالسعادة التامة إذا توصل إلى حل المشاكل باستعمال طرق التفكير المختلفة والتي تتميز بالعديد من المزايا والاستعمالات

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

[2]. نسرين جامد محمد، عبد الرحمن طاهر شنيتر، **العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي – بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط–**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (21)، العدد (81)، العراق: جامعة بغداد، 2015، ص 83.

في مجال حل المشكلات، لذا فهي القدرة على تقسيم أي مشكلة إلى جزيئات صغيرة بحيث يسهل تناولها والتعامل معه.[1]

المطلب الثالث: مراحل عملية الإبداع

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، وهنالك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية.

أولا– مراحل العملية الإبداعية عند (مؤيد عبد الحسين الفضل)

قسم (**مؤيد عبد الحسين الفضل**) مراحل العملية الإبداعية إلى :[2]

1– مرحلة التصوير: بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة، أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة؛

2– مرحلة التكوين الفكرة: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهي تُعدّ عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة؛حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل؛

3– مرحلة معالجة المشكلة: هذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هنالك مشكلات، أو معلومات تظهر في عملية الإبداع يتطلب الأمر معالجتها؛

4– مرحلة الحل: بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع؛ فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد مرحلة التطوير؛

5– مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث يحاول إن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع و الخدمات فعلا للسوق؛

---

[1]. نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية – دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (3)، العراق: جامعة الكوفة،2017، ص 1019.

[2]. مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص25.

6- مرحلة الاستعمال والانتشار: حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

ثانيا- مراحل العملية الإبداعية عند (مصطفى يوسف كافي)

حسب (مصطفى يوسف كافي) فإن عملية الإبداع النموذجية ينبغي أن تضم أربع مراحل، هي يأتي:[1]

1- ابتكار الفكرة: تتضمن هذه المرحلة في ابتكار، جمع، تقويم واقتراح أفكار جديدة بغرض الاستثمار وتسيير العملية، وينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتحرير محضر الإبداع وإنشاء مجلس للإبداع يسمى" فريق الاستقطاب"، في حين تنحصر مهمة محفز الإبداع في تحديد كيفية تأسيس مشروعات إبداعية نشطة تطابق أهداف تطوير العمل استراتيجيا. ويمكن أن تنتقل إدارة فرق الاستقطاب من عرض أفكار لفرص عملية جديدة إلى تقويم المشروعات حديثة النشأة للوصول إلى المزيد من التطوير.

2- احتضان الفكرة: تزداد قيمة الأفكار كلما ازدادت الارتباطات بينها، فحينما يبتكر مدير المنتجات أفكارا جديدة، ينبغي على محفز الإبداع توصيل هذا الشخص إلى الزملاء المتعاونين داخل المنظمة لتطوير الأفكار، ومحفز الإبداع يعمل فعلا كوسيلة نقل بشرية تصل وتعمل شبكيا مع الآخرين، وهذا العمل يثري ويبني حصيلة فكرية حول الفكرة الأصيلة. وتتم عملية الاحتضان فقط للأفكار المنتقاة، وتبلغ ذروتها في التقييم الأخير للتطبيق الاقتصادي للمنتج في السوق التي يحددها فريق الاستقطاب.

3- قبول الفكرة: في هذا الصدد لا يقوم فريق الاستقطاب بتحليل وقبول الأفكار فقط، ولكنه يوفر الموارد المالية، والتعليقات البناءة، وعامل ضغط الوقت لضمان التطور المستمر للمنتج بطريقة فعالة. ولتنسيق عملية الإبداع يعمل محفز الإبداع كقائد لضمان سير عملية الإبداع، ويدعمه أطراف أساسية مثل فريق الاستقطاب ومحصلة معلومات العميل، كما يعمل بكفاءة في زرع أفكار التطوير الجديد الذي يساير أهداف المنظمة.

4- انجاز الفكرة: إن تحقيق الأفكار يعادل أهمية ابتكارها، بحيث ينبغي على الفريق المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل: تقديرات التكلفة،حدود التوقيت ومجموعة التحكم المطلوب التي تصاحب مفهوم التصميم، وبمجرد أن يقوم فريق التجهيز ببناء إطار لتشغيل التجربة، يجب أن يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص واختبار سريعة، ومن أجل ضبط مسار أثار أية متغيرات بخلاف فكرة الاختبار، فإنه من الأهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم اختباره.

[1]. مصطفى يوسف كافي، **الابتكار والإبداع التسويقي**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ص.ص91-93.

ثالثا– مراحل العملية الإبداعية عند (والاس)

أوضح عالم النفس الامريكي "والاس" أن العملية الإبداعية تمر بمجموعة من المراحل تتحدّد فيما يأتي:[1]

1– مرحلة الاهتمام (Intérêts): تتمثل في الشعور بالمشكلة أو بالحاجة للإبداع؛

2– مرحلة الإعداد (Préparation): تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع محور الاهتمام؛

3– مرحلة الاحتضان (Incubation): تمثل التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث؛

4– مرحلة البزوغ آو الإشراق (Illumination): فيها يتوصل المبدع إلى الحلول الإبداعية؛

5– مرحلة التحقق (Vérification): تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، للتأكد من صحة وصلاحية طرق تطبيق الإبداعات المختلفة.

رابعا– مراحل العملية الإبداعية على المستوى الإداري

تتمثل عملية الإبداع على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

1– اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، فالعقل المبتكر هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة. ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يُصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا يُنظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الانحراف وحجمه، مكانه والتوقيت الذي يظهر فيه، وهذه المرحلة تعتبر نصف الحل؛

2– جمع البيانات: يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة مهما كانت درجة ارتباطها(أولية–ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو أنية أو مستقبلية، وصفية كانت أو كمية؛

3– تحليل البيانات: بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات، ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل، أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة؛

---

[1]. منار ابراهيم القطاونة، بندر كريم أبو تاية، **أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية**، المجلة العربية للادارة، المجلد (36)، العدد (1)، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص371.

[2]. مسعود صديقي، مرزوقي مرزوقي، **التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–، أيام 18–19 أفريل 2012.

4- اختيار البدائل:بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحنى متناقض، وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية وغير المناسبة وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، كلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر؛

5- تقييم البدائل واختيار أفضلها: تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقويم من خلال عرض الايجابيات، والسلبيات، وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية:توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة؛ الأهداف والمكاسب التي يحققها؛ كفاءة وفعالية البديل؛ درجة المخاطرة التي يحملها؛ توافقه مع عامل الوقت والسرعة؛ توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

6- تطبيق البديل المختار : يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يُفقد فعالية البديل؛

7- التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تساير عملية التنفيذ، ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقا في المراحل التي سبقت.

المبحث الثالث:معوقات الإبداع وآليات تفعيله

أشارت الدراسات إلى ضرورة اهتمام المنظمات بترسيخ ثقافة الإبداع، إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئة المتسارعة، ورغم تلك الأهمية إلاّ أننا نجد مجموعة من المسببات التي تحول دون إيجاد أجواء مناسبة لإبداع العاملين. لذا سنستعرض في هذا المبحث أبرز المعوقات التي تقف في طريق الإبداع وتحدّ منه، مع ذكر أهم الأساليب العلمية التي يمكن الإستفادة منها لترسيخ ثقافة الإبداع لدى العاملين والمنظمة.

المطلب الأول: معوقات الإبداع في المنظمة

يمثل الإبداع أحد أشكال التغيير للأفضل بالنسبة للمنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، يضاف إلى ذلك ما يحققه من نتائج على المستوى الفردي وحتى المنظمي، إلا أن هناك العديد من المعوقات تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح. ومن بين هذه المعوقات نذكر:[1]

1- الالتزام الحرفي بالقوانين، التعليمات، الإجراءات والخوف من الفشل: نجد في بعض المنظمات أن الرقابة تقتصر على مراقبة التنفيذ بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها؛

2- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** عدم توافر الثقة عند بعض المديرين تجعلهم يتبعون الأسلوب المركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون فرصة المشاركة للعاملين؛

3- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: إذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، ولا يشجع على إبراز القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين؛

فيما يرى بعض الباحثين أن أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في بيئة العمل، تتمثل في:[2]

1- المناخ الإداري السيئ: مثل التركيز على المظاهر، إعطاء المكافآت لغير مستحقيها، عدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين،سوء عملية التواصل والحوار بين العاملين ، الاهتمام بالمراكز والمناصب؛

2- صعوبة التطبيق الإداري: مثل فقدان حرية التصرف، أو عدم وجود اختيارات في اتخاذ القرارات وكيفية تطبيقها، ويرتبط هذا المعوق بالدرجة الأولى بالفرد للتعبير عن شخصيته سواء كان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، حيث أن هنالك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الفرد؛

3-اللامبالاة الإدارية: مثل: ندرة الدعم المعنوي، فقدان الحماس والاهتمام، عدم الإيمان والثقة بالنجاح؛

4- الإدارة السيئة:مثل: التخطيط السيئ، وضع أهداف صعبة التحقيق، فقدان مهارات الاتصال بين العاملين، وكذلك اعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشرة؛

5- التقويم والضغط النفسي: مثل إجراءات التقويم غير المناسبة، أو الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوما، والضغط على العاملين للإنتاج بدون تحديد الناتج المتوقع.

---

[1] . محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-**، ط05، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص.ص221-222.

[2]. نهلة عبد القادر هاشم، **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مصر: مجلة مستقبل التربية العربية، 2005، ص.ص21-22.

6- **هيمنة القادة والإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات:** الأمر الذي يؤدي إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحوّله إلى حالة تعوق القدرات الإبداعية.

ويذكر (**سيد محمد جاد الرب: 2012**) معوقات الإبداع التنظيمي كالآتي:[1]

1- الافتقار إلى الخبرة الفنية: حدد الباحث (**فيدلر**) في نظريته حول الموارد المعرفية أن وجود مستويات عالية من الخبرة الفنية مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، و قد يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير الإبداعي؛

2- مشاكل التقييم: حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع، وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تُقيم؛ فمثلا نجد العاملين الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عنها، فإنهم ينتجون إبداعا أقل من العاملين الذين قدموا تلك الاقتراحات لكنهم لم يتحدثوا عنها؛

3- طبيعة الدوافع الداخلية والخارجية: حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتّجهون لتوليد المزيد من الحلول الإبداعية، عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة، مثل: الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها، وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة، مثل نظم الأجور، وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل يكونون اقل إبداعا من الآخرين؛

أما (**عبد الرحمن توفيق: 2014**) فقد حصر مشكلات الإبداع في: المنافسة، الأنظمة الحكومية، ضغوط جماعات المصالح، التكنولوجيا الحديثة.[2] في حين ذكر (**اللوزي: 2003**) المعوقات الآتية:[3]

- النمط القيادي المتبع (مثلا: القيادة الاستبدادية)؛
- الضغوطات التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
- ضعف الإمكانات المادية والبشرية؛
- عدم الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية.

---

[1]. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: دار الكتب المصرية ،2012، ص.ص96-97.

[2]. عبد الرحمن توفيق، **كيف تجعل الإبداع أسلوبا للحياة**، PMEG للنشر، 2014، ص4.

[3]. شهناز فاضل أحمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية-**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (20)، السنة (7) ، العراق: جامعة المستنصرية، 2009، دون ذكر الصفحة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة الإبداع التنظيمي

تعد عملية إدارة الإبداع من التحديات البارزة التي تواجه منظمات الأعمال وإدارتها في ظل ارتفاع معدلات التغيير في البيئة التنافسية. إذ بات على المنظمات اعتماد أفضل السبل لإدارة نماذج الإبداع فيها، وذلك باستعمال ممارسات وأساليب متطورة كفيلة للقيام بذلك، ومن بين أبرز النماذج نذكر الآتي:[1]

أولا– نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع لـ .(Utlerback : 1994**)**: يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت، وأن معدل إبداع المنتج يمر بمرحلتين؛ **الأولى**: مرحلة الانسيابية؛ والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية، أما المرحلة **الثانية**: فهي المرحلة الانتقالية؛ التي يتباطأ فيها معدل إبداع العملية، وفي هذه المرحلة يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن.

ثانيا– نموذج تبني الإبداع لـ (**Kotler** : **2000**): هذا النموذج يتبنى الإبداع من الناحية التسويقية بثلاثة مراحل أساسية، هي :

- **أ– مرحلة الإدراك**: يعبر عنها بالوعي، والتي تشير إلى إن المستهلك يصبح واعيا بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات؛
- **ب– مرحلة التأثير**: تشمل خطوتين هما الاهتمام والتقويم؛
- **ج– مرحلة السلوك**: تشمل على خطوتين هما الحكم والتبني.

ثالثا– نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي لـ(**Subroto** : **2004**): هذا النموذج ينطق من علاقات سلسلة التجهيز، وتضمن المراحلالآتية: [2]

- **المرحلة (1)**: التفاعلات بين البائع والطلب من خلال الكمية، النمط، المجال؛
- **المرحلة (2)**: التعرف على بيئة الداخلية للعلاقة من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والالتزام بالثقة،
- **المرحلة (3)**: هي مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية.

---

[1]. صبيحة قاسم، **متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال – دراسة تطبيقية–**،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد (21)، العراق: جامعة تكريت، 2011، ص126.

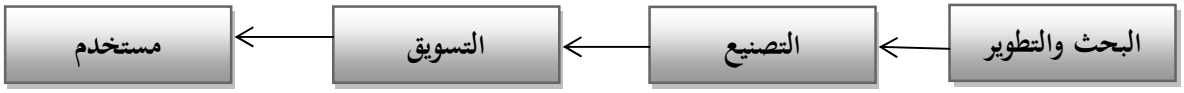
[2]. Subroto Roy, Sivakumar K, Wilkinson Lan, **Innovation genaration in Supply chain ralationships : A Conceptual Model and Research Propositions**, Journal of the academy of marketing science, vol 20, n° 10, 2004, P 64.

رابعا– النموذج الخطي: هذا النموذج يعتبر الإبداع نتيجة لنشاط البحث والتطوير، حيث بميّز بين:[1]

1– النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (Technology-Push)

هذه المقاربة الأولى للإبداع تأثرت بنظريات الاقتصادي (**Shumpeter**)، وقد ظهرت خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، حيث كان يُعتمد على تصميم المنتجات في الأساس على التطورات التكنولوجية. ويقترح هذا النموذج أن الإبداع ناتج عن نموذج خطي يتبع الخطوات الآتية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2–3) يمثل: النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



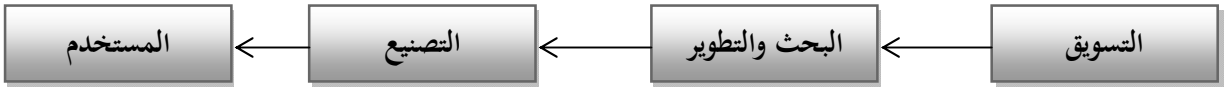
المصدر: عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع صيدال–** ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،الجزائر: جامعة سطيف01، 2013/2012، ص20.

من خلال الشكل يتضح أن الإبداع وفق هذا النموذج ناتج عن تدفق وحيد الاتجاه، مصدره الأول العلم ونشاطات البحث والتطوير، ومصبه النهائي في التطبيقات التجارية.

2– النموذج الموجه من خلال السوق (Demande –Pull)

عندما يكون تنوع الطلب في السوق هو العامل والدافع لعملية الإبداع، فان النموذج السابق والمبني على البحث والتطوير يصبح غير قادر على تفسير التغيرات الملاحظة، هذا ما أدى إلى تصميم نموذج جديد يكون الإبداع مبني على الطلب، حيث يتم الاهتمام بفرص واحتياجات الزبون كما هو مبيّن في الشكل الآتي:

الشكل رقم(2–4)يمثل النموذج الموجه من خلال السوق



المصدر: عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع صيدال–** ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،الجزائر: جامعة سطيف01، 2013/2012، ص22.

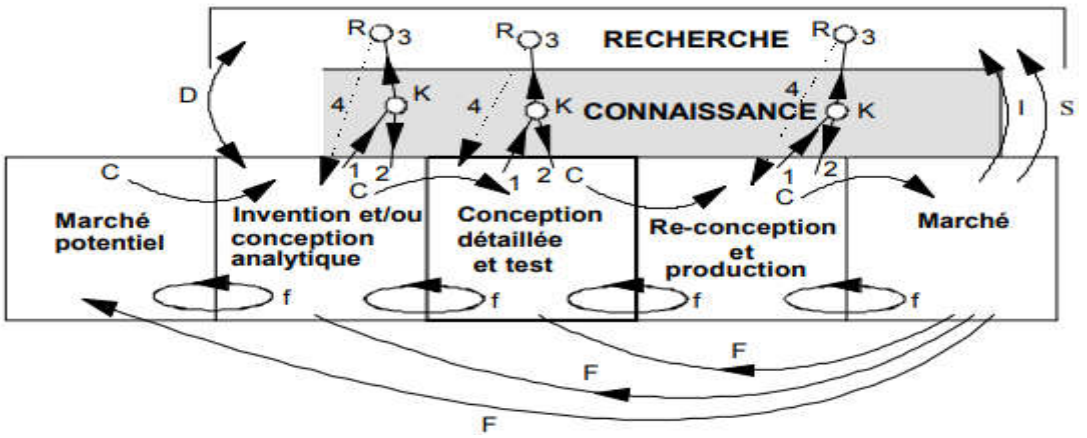
[1]. عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع صيدال–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف01 – سطيف–، 2013/2012، ص.ص20-21.

من الشكل السابق، يتضح لنا أنّ الإبداع ينبثق من الطلب الملاحظ في السوق، والقسم الذي يبحث على الإبداع هو الذي له علاقة مباشرة بالزبون، كما أنه بالاعتماد على خبرة الزبون يمكن أن يُشار إلى المشكلات الموجودة إثناء التصميم أو اقتراح مواضيع للبحث؛ فالسوق هو مصدر الأفكار الموجهة للبحث والتطوير.

خامسا– النموذج التفاعلي (Chain-Linked)

تخلى المفكرون عن فكرة التتابع الخطي لمراحل الإبداع لتظهر نماذج غير الخطية، وأهمها نموذج (**Kling و Rosenberg**)، ويسمى بالنموذج المتكامل. والفكرة الأساسية له ترتكز على ضرورة إشراك كل الأقسام التنظيمية للمنظمة في عملية تطوير منتج أو خدمة جديدة، حيث قدم الباحثان سنة 1986 نموذجا لعملية الإبداع ميزته الأساسية أن نشاطات عملية الإبداع لا تتبع مسارا معينا حيث يمكن أن تأخذ إشكالا مختلفة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2–5): النموذج التفاعلي للإبداع



Source :Pierre Taillant, **l'analyse évolutionniste des innovations technologiques : L'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne**, thèse doctorat en sciences économiques, France : Université de Montpllier, 2005,P 187.

من الشكل أعلاه، يتضح أن نموذج (**Chain-Linked**) يتكون من سلسلة مركزية للإبداع تحتوي على خمسة تكتلات، ثلاثة منها خاصة بالتصميم، واثنان خاصة بالسوق، وتكتلين آخران يمثلان البحث

والتطوير لكنهما خارج السلسلة المركزية على الرغم من أهميتهما؛ الكتلة الأولى هي قاعدة المعارف المتوفرة والتي يمتلكها أفراد المنظمة، أما الكتلة الثانية، فهي خاصة بالبحث.[1] وتتمثل المسارات فيما يأتي[2]:

- المسار **C** : سلسلة الإبداع المركزية؛
- المسار **f** : حلقات ردود الفعل القصيرة بين الأنشطة المتصلة بالسلسلة المركزية؛
- المسار **F** : حلقات من ردود الفعل الطويلة بين الأنشطة غير المتصلة بالسلسلة المركزية؛
- المسار **D** : العلاقات المباشرة بين البحث والتطوير؛
- المسار **S**: دعم البحث العلمي؛
- المسار **R ,k** : الارتباط بين معرفة–بحث، فإذا كان حل المشكلة على المستوى**K**، فهذا الارتباط غير فعال.

سادسا– نموذج (Kleysen و Street سنة 2001**) في السلوك الإبداعي**: هو نموذج شمولي متعدد الأبعاد للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي، إذ يقوم على خمسة أبعاد أساسية، هي:[3]

1– استكشاف الفرص: سلوك الفردي الذي يهتم باستكشاف الفرص بقصد التعلم و الاستفادة منها؛

2– الحركية الفكرية: السلوك الموجه باتجاه خلق الأفكار الجديدة، والمبادرات التي تهتم بالتغيير على مستوى المنظمة، والأفراد، والعمليات والمنتجات النهائية؛

3– الاختيار العلمي: السلوك الذي يُعنى بالتحقق العلمي من الأفكار، والحلول والآراء المطروحة؛

4– التحدي: السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار، والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها؛

5– التطبيق: السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع ومتابعته للتأكد من انه أصبح جزءا لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

---

[1]. Pierre Taillant, **l'analyse évolutionniste des innovations technologiques : L'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne**, thèse doctorat en sciences économiques, France : Université de Montpllier, 2005, P 187.

[2] . **Ibid**, P 187.

[3].حسين الصرايرة، **العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين**،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)،المجلد(26)، العدد (5)، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين،2012، ص1104.

المطلب الثالث: محفزات الإبداع التنظيمي وآليات تفعيله

عند الحديث عن الابتداع يجب الحديث عن عناصره المحفزة وآليات تفعليه على مستوى المنظمات،حيث بنيت الدراسات أنه لا يوجد هناك اتفاق على عدد عناصر التي تساعد على تحقيق الإبداع وآليات تفعيله، لكن يمكن أن نجمل عددا منها في هذا البحث كما يأتي:

أولا– محفزات الإبداع التنظيمي

هناك مقولة تؤكد بأن في قلب كل فرد روحا مبدعة، فإذا ما توفرت البيئة الملائمة والمشجعة على الإبداع، فإن تلك الروح تتألق وتزدهر. وبما أن الإبداع عملية متعددة الوجوه ويتميز بالتعقيد، ولكنه بالمقابل يمكن أن يتطور، ويرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل المحفزة بذكر بعضها في النقاط الآتية:[1]

1.وجود إدارة داعمة لعملية الإبداع: يعني وجود إدارة واعية تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه، وذلك بتوفير الفرص الكافية للعاملين لتنميتهم وتطويرهم، وحثهم على العمل بطريقة إبداعية.

2.وجود قنوات اتصال فعالة: من خلال توفير الوسائل المختلفة لتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية.

3. التخطيط الاستراتيجي: على الإدارة العليا الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يمثل قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير وطرق التعامل معها.

4.امتلاك المنظمة ثقافة خاصة بها: حتى تحقق المنظمة إبداعا يجب أن تمتلك ثقافة تميزها عن باقي المنظمات، فالثقافة تمثل الإطار العام لسلوكيات أعضاء المنظمة،بما يؤثر على أدائها وخلق الإبداع فيها.

5. العلاقات الإنسانية: تهدف العلاقات الإنسانية الصحيحة بين الإدارة والعاملين إلى تحقيق مصالح المنظمة والعاملين في نفس الوقت، وان كانت هذه العلاقات تأخذ وقتا، فإنها أكثر ضمانا لتحقيق الأهداف.

6. التركيز على الأداء ومرونة الإجراءات: تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء، واهتمامها بالفرد المبدع، وإشعاره بأهميته وأنه جزء من المنظمة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

وأشار الباحث (**علاء حاكم الناصر**)في دراسته أنّ هنالك عدة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع، وهي:[2]

---

[1]. أسماء رشاد نايف الصالح، **تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الربحية**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2013، ص.ص19-20.

[2]. علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين، **مرجع سابق الذكر**، ص153.

1. التحدي: يجب على القائد أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للفرد لخلق القدرة الإبداعية لديه؛

2.المصادر والموارد: حيث إن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن، مما يستحيل معه انجاز المهام؛

4.**سمات وصفات مجموعة العمل:** يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تنوعت، فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي؛

5–التشجيع التوجيهي والإشرافي: الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به، وبالتالي يمكنهم العمل بنجاح؛

6–الدعم المنظمي: سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح، أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها.

وبينت دراسات أخرى أن الممارسات الآتية تساعد على تنمية ثقافة الإبداع في المنظمات:[1]

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر، والاهتمام بآراء الآخرين، والاعتراف بمساهمتهم في الانجاز؛
- إيجاد قنوات الاتصال الفعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
- التركيز على الأفكار العامة للتنظيم، وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمر ضروري وطبيعي؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

وتشير الباحثة (**فردوس محمود عباس، 2013**) إلى أنه يكاد يجمع الباحثون في مجال الإبداع على وجود عوامل تؤثر في الإبداع بالإيجاب نذكر أهمها – على سبيل المثال لا الحصر–:[2]

[1]. سامرة احمد مهدي، **عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية– دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (30)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012، ص268.

[2]. فردوس محمود عباس، **دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج –بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية–**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(37)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، ص.ص119-120.

1.التقنية: تعد التقنية العامل الأكثر أهمية في بيئة المنافسة العالمية، وهو مرتبط بإبداع المنتجات جديدة أو تطوير المنتجات القائمة؛

2. البحث والتطوير لمواكبة حاجات الزبائن ورغباتهم المتطورة، والمنافسة في الأسواق، جعلت المنظمات تعتمد بصورة كبيرة على نشاطات البحث والتطوير لتحسين كفاءة وإنتاجية الإبداع الإداري؛

3. إستراتيجية الإبداع: إن التطور الحاصل في التقنية من جهة، وظروف السوق من جهة أخرى خلال العقدين الماضيين أدى وسيؤدي بقدر متصاعد في المستقبل بان يصبح الإبداع بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وفي هذا الإطار ميّز الباحث (**Freeman**) بين ستة أنواع من استراتيجيات الإبداع:[1] إستراتيجية الإبداع الهجومية، إستراتيجية الإبداع الدفاعية، إستراتيجية الإبداع المقلدة، إستراتيجية الإبداع المعتمدة، إستراتيجية الإبداع التقليدية، إستراتيجية الإبداع الفرصية.

إضافة إلى ذلك، هناك عوامل أخرى تحفز الأفراد على الإبداع نورد أهمها:[2]

1. القيادة: حيث يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي الأفراد والمجموعات على التفكير الإبداعي؛

2.التماسك: يعتبر التماسك من العوامل المساعدة على الإبداع، وذلك لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات والأمان النفسي لدى الأفراد؛

3. عمر المجموعة: عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض، فإن ذلك يؤثر سلبا على الإبداع، لان بقاء الفرد مع مجموعته لفترة طويلة يؤثر على عدم اكتسابه لأفكار من مجموعات أخرى؛

4.تكوين مجموعة: كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلا كان ذلك مساعدا على الإبداع، حيث أن المجموعة التي يكون إفرادها ما بين (6 إلى 8) أعضاء يكون أداؤها على إيجاد الحلول للمشكلات أفضل؛

5. هيكل المجموعة: يؤثر هيكل المجموعة على إبداعها، فعندما يكون هناك إمكانية الاتصال الميسر وسهولة تبادل المعلومات واللقاءات يكون هناك إمكانية اكبر للإبداع في العمل.

---

[1]. لمزيد من التفاصيل راجع: فردوس محمود عباس، **مرجع سابق الذكر**، ص 120.

[2]. خراز الاخضر، **تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر – دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري–**، أطروحة دكتوراه علوم في المالية الدولية، الجزائر: جامعة لبي بكر بلقايد–تلمسان–، 2017-2018، ص.ص 53-54.

ثانيا– آليات تفعيل الإبداع التنظيمي في المنظمات

هنالك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لتنمية وتوليد الأفكار الإبداعية، أهمها:

1. أسلوب العصف الذهني: يسمى كذلك بطريقة التفكير الجانبي، الذي يهدف إلى تشجيع الأصالة، والمرونة، والطلاقة في التفكير؛ فهو وسيلة للحصول على اكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة. [1]

يعدّ العصف الذهني من الأساليب الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند الأفراد في جو من الحرية والأمان. وهناك ثلاث مراحل يمرّ بها هذا الأسلوب لحل المشكلات التي تواجه المنظمات، وهي:[2]

- **المرحلة الأولى؛** يجرى فيها:
  - ✓ وصف المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأساسية التي تتكون منها؛
  - ✓ تصنيف المشكلة لغرض عرضها في جلسة العصف الذهني؛
- **المرحلة الثانية:** فيها يجرى عرض الأفكار التي تتضمنها المشكلة بشكل منظم ومرتب، بغية الوصول إلى تصور للحلول؛
- **المرحلة الثالثة:** بعد عرض الأفكار يتم تقويمها واختيار أفضل الحلول بعد اختبارها علميا.

2. أسلوب العصف الكتابي : تبدأ إجراءات هذا الأسلوب بعد إعلام الأفراد المشاركين بالموضوع قبل الاجتماع بأسبوعين، حيث يتم تقسيمهم إلى مجموعات لا تزيد عن ستة أفراد يجلسون على طاولة، ويُعطى لكل فرد ورقة مكتوب عليها الموضوع أو المشكلة التي سيتم التفكير فيها، وبعدها يتبادل المشتركون الأوراق

[1].صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية،2018/2017، ص.ص80.

[2]. أيمن عبد العزيز كاظم، مصدق خنجر كريدي، **أثر إستراتيجية العصف الذهني في تحصيل طالب الصف الثاني المتوسط لمادة الأداء التعبيري**، مجلة الفتح، العدد (80)، العراق: جامعة ديالي، 2019، ص 286.

ويكتبون أفكارهم، وفي الأخير يتم جمع الأوراق وتلغى الأفكار المكررة، ثم تقيم الأفكار المكتوبة على الورقة وتستخرج منها الأفكار الإبداعية.[1]

3. أسلوب حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرائق التي يتم خلالها تطوير الجودة بمشاركة الأفراد العاملون، مما يؤثر ايجابيا على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته. ففي هذا الأسلوب يتطوع مجموعة من الأفراد العاملين من نفس الإدارة أو القسم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها مع وضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. [2]

وتظهر أهمية حلقات الجودة من خلال ما أكده أحد رواد إدارة الجودة الشاملة (Ichikawa) الذي يُعد من أهم المساهمين في دعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:[3]

- تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين؛
- زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين؛
- ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين وإطلاق فاعليتهم في مجال التحسين؛
- تحقيق فاعلية العملات من خلال الأفكار الإيجابية التي تم التوصل إليها.

4. إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك النهائي، وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه، [4] فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية البشرية بكفاءة وفعالية.[5]

---

[1]. صالح محرز، **مرجع سابق الذكر**، ص 80.

[2] .Daniel I. Parjogo, Amiriks S.Sohal, **TQM AND Innovation**, Australia :Monash university,2000,P 4.

[3]. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم والفلسفة والتطبيقات**–، مصر: دار الروابط للنشر ودار الشقري للنشر، 2018، ص 125.

[4]. نجم العزاوي، **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، ص55.

[5]. لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم، الأساسيات– شروط التطبيق**، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 21.

5. التدريب على توليد الأفكار: تقوم مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات طابع علمي أو عملي ،كتصميم جهاز جديد، أو تطوير أسلوب معين في الإدارة، أو إيجاد أسواق جديدة...الخ[1].

6.القبعات الست لتحسين التفكير الإبداعي: تعدّ من بين أهم الوسائل التي تشدّد على نمط التفكير عند الفرد وأسلوب تعامله مع مجريات الأحداث داخل بيئة العمل، فهذه الأسلوب يساعد على تحليل الموقف من وجهات نظر مختلفة، والتحسين من قدرة إيجاد الحلول للمشكلات، وهي تقنية مفيدة لاستيعاب طرق التفكير المختلفة.[2] ويذكر (**De Bono**) أن قبعات التفكير الست طريقة منظمة فنيا وواضحة، وكل قبعة من القبعات تمثل جانبا من التفكير، وهي كالآتي:[3]

- **القبعة البيضاء:** موضوعية، حيادية، وتركز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام؛
- **القبعة الحمراء:** تمثل وجهة النظر العاطفية (الحدس، المشاعر، والعواطف)؛
- **القبعة السوداء:** تركز على النواحي السلبية، وعلى نقاط الضعف والفشل، ووضع أسباب فشل الفكرة؛
- **القبعة الصفراء:** تمثل رمز للتفاؤل والأمل والتغيير الإيجابي، والآراء البناءة؛ فهي تمثل شروق الشمس؛
- **القبعة الخضراء:** هي رمز للابتكار والإبداع والأفكار الجديدة؛
- **القبعة الزرقاء:** تلعب دور التحكم المنظم لعملية التفكير واستخدام القبعات الأخرى.

[1]. فدوى شوقي مفلح، **إدارة الذات نحو النجاح والإبداع**، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، 2017، ص128.

[2]. صالح عبد القادر أحمد النعيمي، غيداء حميد محمد مهدي الهلالي، **تأثير إستراتيجية قبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي – بحث ميداني في دائرة مدينة الطب–**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (111)، العراق: جامعة بغداد، 2019، ص 6.

[3]. رياض عبد اللطيف الأزايدة، **برنامج قبعات التفكير الست**، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2017، ص 39.

المبحث الرابع: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية الإبداع التنظيمي

إنّ الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة، باعتبار أن المنظمة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري لتحقيق الإبداع التنظيمي

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها الباحث (**Stirr**) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (**Empower**) وهي[1]:

1. **التعليم** (**Education**) : إذ يجب تعليم كل فرد في المنظمة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين؛

2. **الدافعية** (**Motivation**) : حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين، وإعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة وتبني سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال؛ وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع؛

3. **وضوح الهدف** (**Purpose**) : أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة؛

4. **الملكية** (**Ownership**): إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم

[1]. لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015، ص. ص 32-33.

بملكية وظائفهم، وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم، بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول وبملكيتهم نحو المنظمة ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل؛

وقد اقترح الباحث (**Stirr**) معادلة الملكية في التمكين الإداري:

السلطة (Authority) + المساءلة (Accountability) = الانجاز (Achievement)؛

فالانجاز يتحقق وفقا لهذه المعادلة إذا ما تقبل العاملون خضوع أدائهم وقراراتهم للمساءلة، وتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم؛

5. الرغبة في التغيير(Change to Willingness) : إن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، أو سبل الأداء الكفء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

فالمنظمات التي تسعى إلى جعل التمكين واقعا ملموسا يجب أن تقوم بإجراء خطوات فعلية لإحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية فيها وفقا الآتي[1]:

أ- التغييرات التنظيمية : ترتبط هذه العملية بمفاهيم السلطة والقوة والرقابة، ويعتمد منطق السلطة الإدارية على فلسفتين إحداهما تقول أن منطق السلطة الإدارية يستند على الجانب التشريعي؛ أي حق صاحبها في ممارستها استنادا إلى حقه الشرعي فيها، والأخرى تقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم. أما القوة فقد عُرفت بأنها " القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهدف معينة وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي"؛

ب- التغييرات الهيكلية: المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد، فالوظائف يجب أن تكون مصممة بصلاحية ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسئولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة.

[1]. فيصل عبيد حمود الحربي، **متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية**، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (170)، الجزء (2)، مصر: جامعة الأزهر، 2016، ص 672.

6.نكران الذات (Elimination Ego) : هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحدّ له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة؛

7.**الإحترام (Respect)** : يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المنظمة لهم كيانات وطموحات، وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل، وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آراؤهم بعين الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم.

المطلب الثاني: العلاقة التفسيرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي

تطرقنا في المبحث الثاني من الفصل الأول إلى مجموعة من أبعاد التمكين الإداري، لذا ارتأينا في هذه النقطة توضيح دور بعض أبعاد التمكين الإداري (التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) ومساهمتها في تنمية الإبداع التنظيمي (إبداع العاملين) – على سبيل المثال لا الحصر–

1.التدريب ودوره في تنمية الإبداع التنظيمي: يشير مفهوم التدريب إلى التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل يقوم به حاليا، أو يمكن أن يقوم به في المستقبل[1]. وفي مجال الإبداع فإن التدريب غاليا ما يركز على تطوير مهارات الأفراد أيا كانت وظائفهم، أو مستوياتهم الإدارية بغرض القيام بسلوكيات إبداعية تؤدي إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم.

ومن الأشياء المتفق عليها بين الباحثين في مجال الإبداع هو أنّ التدريب يعتبر أحد العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع التنظيمي من خلال الوصول إلى الأداء المتميز خصوصا أن المنظمات على اختلاف

[1]. علي لفقير، **التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (أ)، العدد (11)،الجزائر: جامعة قسنطينة 2 – قسنطينة- 2017، ص 53.

أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب منها الإهتمام بالمورد البشري وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع ؛ بحيث تكون مدارة من قبل فرق العمل ومجموعات العمل[1].

كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز لديهم التعلم الذاتي خصوصا في مجال حلّ المشكلات، إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، فقد أشارات العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة (**Claver** و **Liopis**) التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد الدائم للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال توفير برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتيا، ويعتبر من عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة[2].

ومن بين الأهداف التي يحققها التدريب لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة ما يأتي[3]:

أ. بالنسبة للفرد:

- صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالمية؛
- رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع؛
- غرس الرغبة لدى جميع العاملين في المنظمة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع حل المشكلات التي يواجهونها في بيئة العمل وخارجها.

ب. بالنسبة للمنظمة:

- تعزيز ريادة المنظمة في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها؛

---

[1]. عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية – دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل، 2009، ص 47.

[2]. عبد العظيم معاوي، **دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف–**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد (11)، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي–، 2016، ص 283.

[3]. علي لفقير، **مرجع سابق الذكر**، ص 54.

- يعمل على استمرار ونماء المنظمة.

2. فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي

إن حاجة المنظمات إلى التطور في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة، جعل منها تفكر ببعض الطرق تسمح لها بتحقيق الديمومة، ومن بينها نشر روح العمل الجماعي وذلك لأهميته البارزة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية كعامل للإبداع.

فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع؛ بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتم بدرجة عالية من المخاطرة، كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة عل اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركز في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة، كما يزيد من قدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في التنسيق بين الأعمال والأفراد، لذلك أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيّد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل[1].

3. تفويض السلطة وتنمية الإبداع التنظيمي

يعد تفويض السلطة العمود الفقري للعمل الإداري وذلك لأن المدير لا يستطيع لوحده القيام بالأعمال المتعددة والمتشابكة بدرجة عالية من الاتصالات خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمة متشعبة وكبيرة. فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب فالقائد أثناء التفويض يريد أن يتأكد بأن ما يُفوض قد يتم إنجازه على

[1]. محمد لمين مراكشي، **المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد(2)، العدد (1)، الجزائر: جامعة البليدة 2 –البليدة–، 2011، ص 40.

الوجه الأفضل، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال الموكلة إليه أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها. ويحقق التفويض الكثير من المزايا يمكن حصرها فيما يأتي[1]:

- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية،وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- إن التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من أنفسهم مما يتيح لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل؛
- إن تفويض السلطة تنمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة؛

وهناك من يرى أن تفويض السلطة يساعد على[2]:

- تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط، والتنظيم , والتنسيق، والرقابة) يؤدي إلى خلق طبقة من العاملين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم؛ فالتفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الأخريين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فأنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

في الأخير، يمكن القول انه في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث التغيير لتواكب تلك التغيرات، كما تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء، وجعلهم

---

[1]. وصفية سليمان محسن أبو معمر، **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيله**، رسالة الماجستير في أصول التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009، ص 81.

[2]. ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي –دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (80)، العراق: جامعة بغداد، 2010، ص.ص 68-69.

يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها، وهذا ما يتطلب قدرات وسلوك إبداعي المشجع على المخاطرة من خلال الأخذ بمجموعة من الاستراتيجيات الاستيباقية؛ هذه الأخيرة تجعل من المنظمات مقتنعة بأنها لا تستطيع إكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة ولا حتى كيفية التعامل معها، ولكن يجب عليها أن تتوقع تلك التغيرات أو ربما تبادر بإحداثها، لأنه من خلال هذه المبادرة يمكن تحديد الفرص الواجب إنتهازها والتهديدات التي يجب تجنبها، فبذلك تحقق النتائج الجيدة أكثر من ردّ الفعل.

ولغرض إنجاح هذه المهمة بنجاح تلجأ المنظمات إلى الاعتماد على العاملين فيها لبلوغ مستويات الإبداع المطلوبة، فعلى سبيل المثال أشار كل من (**Getz** و **Robinson**) إلى أن 80% من الأفكار الإبداعية في المنظمات تنطلق من العاملين فيها، وهو ما يشكل دافعا كبيرا للمنظمات للبحث عن العوامل التي تحفز أولئك العاملين على الانخراط في الأنشطة الإبداعية التي تفضي في النهاية إلى منتجات وخدمات إبداعية قادرة على المنافسة في بيئة تنافسية شديدة التغير[1]؛ فتمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، مع توفير الاستقلالية وبالتالي الشعور هؤلاء العاملين بأنهم أقل تقييدا من الآخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيّد بقواعد العمل، كذلك بينت بعض الدراسات بأن هناك علاقة بين تمكين العاملين والمرونة لدى العاملين، وهي التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي، ومن بين هذه الدراسات نذكر[2]:

1. دراسة التي قام بها (**Knight** و **Turvey**: **2006**) فقد أثبتت أن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كما أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتولد لديهم نزعة، أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع، كذلك هم الذين يتجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر، بالإضافة إلى أنهم تتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات؛
2. أشارت دراسة كل من (**جواد و حسين**: **2007**) بأن التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل مخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارية العليا؛

---

[1]. صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، **توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي**، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، العراق: جامعة المثنى، 2018، ص 12.

[2]. عمر جهاد عبد الرحيم محمد، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية –حالة دراسة–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 38-39.

3. كذلك أشارت دراسة (**Spreitzer** و **Atal**: **1999**) بأن التمكين يعتبر عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، كما أشارت إلى أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات؛ حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية، أن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين؛

4. كذلك بينت دراسة (**Kirkman**: **2004**) إلى أن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل.

5. كما أشارت دراسة (**الحراحشة** :**2006**) إلى أن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي[1]:

- 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؛

6. يرى (**Vecchio**: **1991**) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية، وهي[2]:

- إفساح المجال للمبادأة 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؛

[1]. محمد ذيب المبيضين ، محمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد (23)، العدد (2)، الأردن: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة- الجامعة الأردنية-، 2011، ص 490.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 491.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع أحد المداخل الفكرية التي تسمح للمنظمات تحقيق النجاح والتغيير الإيجابي على مستوى أنشطة المنظمة؛ حيث أن الإبداع يعتبر صمام الأمان لتحقيق الاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة، فضلا عن مساهمته الفاعلة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لإحداث تغييرات بما يتفق مع سير الأنظمة الجديدة، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية وتعزيز السلوك الإبداعي على العاملين.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- الإبداع مجموعة من الممارسات التي تفضي إلى إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو طرق وأساليب عمل مفيدة؛
- تطرق العديد من الباحثين إلى عدد من أنواع الإبداع، فمنهم من صنفه وفقا لمجاله (إبداع إداري، إبداع تكنولوجي)، ومنهم من ذكر أن الإبداع يُصنف وفقا لاستعمالاته (إبداع المنتج، إبداع العملية)، وهناك من اعتمد على معايير إدراك السوق، فصنف الإبداع إلى (الإبداع المستمر، غير مستمر، نصف مستمر).....؛
- للإبداع مجموعة متكاملة من العناصر والتي تعتبر المرتكز الأساسي له، وهي: الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المجازفة والقدرة على التحليل؛
- تتعدد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية باختلاف توجهات الباحثين نحو مفهوم الإبداع ومضامينه؛
- هناك مجموعة من الآليات والأساليب التي تعمل على تحقيق الإبداع في المنظمات أهمها: العصف الذهني، حلقات الجودة، إدارة الجودة الشاملة، قبعات التفكير الست.....
- يعتبر التمكين الإداري أحد أهم المداخل الرئيسية التي تساهم في تفجير طاقات الموارد البشرية، واستغلالها استغلالا جيدا للمساهمة في حل المشكلات من أجل تحقيق التميز والتفوق في ساحة المنافسة.

الفصل الثالث

مساهمة التمكين الإداري

في تفعيل مداخل التغيير

تمهيد

لاشك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يشكل مطلبا أساسيا للمنظمات في العصر الحالي، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية وكذا إدارة المعرفة.

إن مداخل التغيير تقوم على فلسفة جديدة قواها ألا يكون تركيز المديرين على التنظيمات المنافسة، وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول من خلال التعرف على اتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فالمنظمات التي ترغب في النجاح والتطوير تكون دائما بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

وعليه، سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة، وذلك من أجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير

المبحث الثاني : إدارة المعرفة كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والإداريين؛ كونها نموذج تسييري متكامل يقوم على مجموعة من الأفكار الخاصة، أساسها عملية الدمج بين مختلف الأنشطة والوظائف بغية الوصول إلى التميز من خلال التحسين المستمر، وهذا ما سوف نستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، حيث حققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

أولا– مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة تبعا لخلفيات الباحثين، وقبل استعراض تلك التعاريف نحدّد أولا مفهوم الجودة.

1– تعريف الجودة

يرجع أصل كلمة الجودة (**Quality**) إلى الكلمة اللاتينية (**Qualities**)، والتي تشير إلى طبيعة الشيء، أو درجة الدقة والإتقان[1]، ولتحديد مفهوم الجودة لا بدّ من ذكر تعريفات روادها الأوائل؛ فقد عرفها (**Joseph Juran**) بـ" الملاءمة للغرض أو الإستعمال"، أما (**Edward Deming**) فقد أشار أن "الجودة تتجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل"،[2] ويرى(**Ishikawa**) أن الجودة قد يتسع مداها ويتعد المنتج نفسه ليشمل كل الجوانب في المنظمة: جودة الخدمة، طريقة الأداء،المعلومات، الأفراد، أماكن العمل والأهداف[3].

---

[1]. مأمون الدراركة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظومات الحديثة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 94.

[2]. سعد فرج حمادي، **إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق**، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (10)، العراق: جامعة أواسط، 2013، ص 190.

[3]. أبو بكر محمود الهوش، **إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي**، مصر : دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018، ص 21.

تعرف الجودة حسب (**Costin. H**) بأنها "ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستفيد"[1]، فيما يرى بعض الباحثين أن الجودة هي " المواصفات الشمولية لكيان ما، قد يكون منتج، فرد، منظمة والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة.[2]

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

فيما يأتي نقدم بعض التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة:

- عرفت المنظمة الدولية للمقاييس الجودة على أنها" مفهوم إداري لإدارة المنظمات يركز على الجودة والنوعية ويستند إلى مشاركة جميع أعضائه، ويهدف لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء الزبون، كما وتعمّ فائدته على العاملين في المنظمة والمجتمع"[3].
- كما تشير إلى" نظام استراتيجي متكامل يشمل كل المنظمة يعتمد على الموارد البشرية والمادية، التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل، ومن أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء"[4].
- فيما يرى (**روجر تونكس**) أنها "اشتراك والتزام الإدارة والعامل في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو يفوق توقعاته"[5].

مما سبق، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تقوم على التحسين المستمر من خلال تبني مجموعة من الأساليب، وبمشاركة جميع العاملين بغية تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته.

ثانيا- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة حدثا أو أسلوبا إداريا جديدا فحسب، وإنما تُعد فلسفة في كيفية التصرف

---

[1]. Costin H, **Reading In Total Quality Management Copyright,** New York: Harcourt Brace and company, 2004, P159.

[2]. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي، **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كاداه لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (4)، العدد(8)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2011، ص72.

[3]. أمل الفرحان، **أثر إدارة الجودة لشاملة على تمكين العاملين- دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن-** ، مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد (27)، العدد (2)، الأردن: جامعة اليرموك، 2011، ص1406.

[4]. عمار بن عيشي، **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (11)، العدد(35)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2018، ص42.

[5]. Tunks R, **Fast Track to quality** , New Yourk: Me Graw Hill,1992 ,P 13.

في بيئة العمل بما تحمله من مزايا كثيرة، وتعود أهمية هذا المدخل الإداري إلى جملة من الأسباب، نذكر منها[1]:

1- التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:

- عولمة السوق: نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات، مثل:منظمة التجارة العالمية أو اتفاقية (GATT)؛
- التطورات التكنولوجية: التي كانت سببا في تطور تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات؛
- التطورات الاجتماعية: التي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد، مثل: البحث عن تحقيق الذات.

2- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها، زيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم؛

3- عدم كفاية وفاعلية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير؛

4- ظهور بعض الشواهد السلبية على أداء المنظمة، والتي يمكن حصرها في[2]:

- انخفاض جودة الناتج من العمل؛
- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية؛
- تعدد صور وأشكال الرقابة؛
- هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنظمة؛
- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات.

ثالثا– مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن حصر مزايا إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية[3]:

- تحسين جودة المنتج؛
- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة؛

---

[1]. مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة الحاج لخضر " باتنة"–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر–باتنة–، 2015–2016، ص15.

[2]. مدحت ابو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص73.

[3]. الهام نعمة كاظم، **دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيف عبء الأخطار**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد(18)، العدد(1)، العراق: جامعة القادسية، 2016، ص69.

- المحافظة على حيوية المنظمة، التجديد، التحسين والتكيف؛
- اكتشاف الأخطاء من الوهلة الأولى.

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المنهجيات لتحسين العمليات، إذ أنها تساعد على بناء التميز. وإن تطبيقها يتطلب مجموعة ناجحة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التنظيمية التي تتطور فيها الجودة، ومن ثم بذل الجهد في إشراك العاملين في الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الجودة عن طريق مجموعة من الأساليب والأدوات.

أولا– متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات؛ ذلك أن عملية التطبيق لابد أن تكون مخططة ومنظمة، ويتفق أغلب الباحثين على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها في:[1]

- **الالتزام الإدارة العليا**: اتفق الباحثون على أهمية دعم الإدارة العليا لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة من بينها:صياغة سياسة الجودة، مشاركة العاملين وإدارة عمليات التغيير؛
- **نشر ثقافة الجودة**: إن ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملين سوية مهامهم، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التنظيمية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد؛
- **التخطيط الاستراتيجي**: تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط يبدأ بقرار استراتيجي، من خلال تحديد رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، وضع أهداف بعيدة المدى، فضلا عن تحديد الخطوات لتحقيق تلك الأهداف حتى تتمكن المنظمة من خلالها التنافس وإحراز ميزة تنافسية في الأسواق العالمية؛
- **التركيز على الزبون**: يعد التركيز على الزبون سواء كانوا داخليين أو خارجيين المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ومعيار النجاح لأي منظمة، لذا لا بدّ من التعرف على حاجاتهم ورغباتهم؛

[1]. بسام منيب علي الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعاوي، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة دراسات إدارية، المجلد (5)، العدد (10)، العراق: جامعة البصرة، 2013، ص. ص 252-255.

- **التعليم والتدريب:** يساهم التدريب في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية تنعكس ايجابيا على أداء العاملين، وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم على المنظمة إن تضع التدريب في سلم أولوياتها؛
- **التحسين المستمر:** يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل[1]؛
- **تمكين العاملين:** تنعكس مشاركة العاملين على التحسينات التي تُجرى على العمليات، المعدات والمنتجات التي تؤدي إلى تحقيق الجودة.[2]

ثانيا– أساليب إدارة الجودة الشاملة

المنظمات التي تستند على فلسفة إدارة الجودة الشاملة في إدارتها تعتمد على مجموعة من الأساليب لتفعيل هذا المفهوم وتحقيق أهدافه، وهذه الأساليب[3]:

- **أسلوب حل المشكلات:** عن طريق تكوين فرق تحسين الجودة لمناقشة المشكلات والعمل على حلها؛
- **المقارنة المرجعية:** تعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة، وقياس أداء المنظمة ومقارنته مع أداء المنظمات المنافسة ومن ثم تطبيق التغير المطلوب لتحقيق الأحسن؛
- **أنظمة الاقتراحات:** يكون بوضع نظام الاقتراحات للعاملين ودراستها من قبل الإدارة؛
- **أنظمة التوقيت المناسب:** أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي وطلب الكمية في الوقت المناسب؛
- **رقابة العمليات الإحصائية:** تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما؛

ضف إلى ذلك[4]:

---

[1]. جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص14.

[2]. صالح مهدي العامري، شيماء جاسم خضير المعموري، **تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار –دراسة تطبيقية–**، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (32)، العراق: جامعة أواسط، 2019، ص 224.

[3]. عاصم شحادة علي، **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، مجلة الباحث،العدد (7)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– ديسمبر2010، ص196.

[4]. عواطف ابراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009 ، ص. ص215 –222.

- **قائمة الفحص**:تساعد القائمة المحللين على إيجاد النماذج التي يمكن أن تساعد في تحليل النتائج، وربما يكون ذلك رسميا بين عدد المناطق التي تظهر فيها العيوب، أو قائمة الفحص تبين نوع الشكاوى التي يقدمها الزبائن؛
- **مخططات التبعثر**: تبين العلاقة بين مقياسين،مثلا العلاقة الايجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح لاستبدال الأجزاء الصغيرة.
- **مخططات السبب والأثر**(مخطط عظمة السمكة): وسيلة لتحديد المسائل المتعلقة بالجودة ونقاط الفحص؛
- **مخططات باريتو**: وسيلة لترتيب الأخطاء أو العيوب كي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات.
- **مخططات التدفق**: تبين مسار العملية بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط التداخل بين العمليات؛
- **المخططات البيانية**: هو عبارة عن أداة تلخص البيانات بيانيا، مما يسمح بتجميع البيانات أو المشاهدات في أصناف محددة مسبقا من أجل اكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات.

ثالثا– مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها تطبيق العملي لهذا المدخل في أية منظمة، وتباينت الدراسات حول عدد هذه المبادئ. فمن وجهة نظر (**فريد محمد القواسمة**) فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في[1] :

- تطبيق أسلوب العمل الجماعي التعاوني، والاستفادة من كل ما يملكه العنصر البشري من قدرات، مواهب وخبرات من خلال المشاركة؛
- الحرص على استمرار تحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية؛
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح وبالشكل الصحيح منذ البداية؛
- الحرص على حساب تكلفة الجودة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل: تكاليف الفرص الضائعة؛
- تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر ودائم.

[1]. فريد محمد القواسمة، توبم تركي توبم المري، **أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة – وزارة الجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة–**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (7)، العدد (3)، الأردن: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 2019، ص 265.

كما استند بعض الباحثين على مجموعة أخرى من المبادئ، والمتمثلة في الآتي:[1]

- الالتزام الطويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة؛
- تبني مفهوم عدم الخطأ؛ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء؛
- التدريب الفعال لجميع العاملين على أساس الجودة؛
- إدماج عمليات تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- اعتماد مفهوم التمكين؛ أي تحويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسؤولياته؛
- ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف؛
- خلق ثقافة جديدة في المنظمة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.

وهنالك من أضاف مجموعة أخرى من المبادئ التي يقوم عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة، تتمثل في:[2]

- تحقيق رضا الزبون: من خلال جعل مفهوم الجودة هدفا استراتيجيا يولد لدى المنظمة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية؛
- التحسين المستمر للعمليات: ومن خلال الاهتمام بالتطوير، التعليم والتدريب من أجل تحسين المستمر للوصول إلى اعلي مستويات الجودة ؛
- جودة التصميم والوقاية: تأتي هذه الجودة كنتيجة لمتابعة العملية الإنتاجية في جميع مراحلها؛
- مشاركة العاملين: حيث أن تحسين الأداء بشكل مستمر هو ثمرة وجود الدافعية لدى العاملين في المنظمة؛
- المسؤولية الاجتماعية: هي إشارة لاهتمام المنظمة بربط أهدافها بما يتوافق مع أهداف المجتمع وتوقعاته؛
- التغذية العكسية: هذا المبدأ يعتبر وسيلة لتوفير معلومات كافية للمشرفين على إدارة الإنتاج والأفراد، مما يضمن الوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

[1]. عبد الخالق حسن الدريوي، **اثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية – دراسة تطبيقية: مصرف الجمهورية بمدينة زليتين–**، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد (7)، ليبيا: الجامعة الاسمرية الإسلامية، يونيو2016، ص77.

[2]. حميد قرومي، حياة معزوز، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(7)، الجزائر: جامعة المدية، 2017، ص327.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وتعزيز مدخل إدارة الجودة الشاملة

أكدت العديد من الأبحاث والدراسات على أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما ومحوريا في نجاح المنظمات للحفاظ على موقعها التنافسي، وذلك من خلال توفير بيئة إدارية داعمة لمواكبة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، ومن جهة أخرى، يعتبر العنصر البشري المحور الجوهري وقوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، من خلال مساهمته بأفكاره وآرائه في عملية التحسين المستمر.

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الأفراد العاملين نوعا من الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسن الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولابد من أن يتلقى الأفراد العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعيد من اجل إرضاء الزبائن[1].

ومن جانب آخر، يمكن تحديد أهم مضامين إدارة الجودة الشاملة ضمن التمكين الإداري في:

أ. **اعتماد أسلوب العمل الجماعي والتعاون؛** حيث يعتمد إنجاز الأعمال على المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها العنصر البشري[2]، ولذلك يُعدّ تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لحلّ المشكلات، وذلك من خلال تهيئة مساحة مناسبة من حرية المبادرة والتصرف لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ضمن مجموعات عمل والعمل على أخذ رأي الأفراد العاملين في كافة المجالات[3].

ب. **ضمان استمرار عمليات التحسين المستمر؛** يعتبر التحسين المستمر ركيزة أساسية للوصول إلى أعلى مستويات من الجودة، والتحسين في العمليات والأداء التشغيلي لتحقيق الملاءمة للتطورات والمتغيرات

---

[1]. يحى سليم ملحم، **مرجع سابق الذكر** ، ص33.

[2]. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، **مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي– دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "جامعة بغداد"–**، المجلة تنمية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق: جامعة موصل، 2013، ص 191.

[3].عبد الرضا شفيق البصري، مروة مصطاف الربيعي، **تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تنمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة– دراسة استطلاعية في احدى المنظمات–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، العراق: جامعة بغداد، 2017، ص 56.

المستمرة في حاجات الزبائن[1]، ومن هنا تأتي أهمية مساهمة الأفراد العاملين – من خلال تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم المختلفة- في تحسين العمليات داخل المنظمة، الذي تُعدّ مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة، والمساعدة في حل المشكلات التي تتعلق بالعمل[2]، وهذا لن يتحقق إلا بالمشاركة بالمعلومات؛ إذ يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم وظائفهم، فكلما توافرت تلك المعلومات كلما زادت فعالية مساهمتهم في بلوغ أهداف التحسين المستمر، وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في[3]:

* **المعلومات العامة:** تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة: وتشمل :

- الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم،و ما تتضمنه من فرص وتحديات؛
- الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وأن يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل؛
- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل؛
- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة وتهيئة العاملين نفسيا وذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هده الممارسات.

***معلومات الصورة العامة للمنظمة:** تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، وتشمل:

- فلسفة والرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ونشاطاتها؛
- الخطط الإستراتيجية المالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هده الخطط؛
- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد ورأس المال؛

---

[1]. صفاء جواد عبد الحسين، نوال حسيب الطون، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف من المنتجات**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 20، العراق: كلية المأمون الجامعة، 2012، ص 180.

[2]. ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية– دراسة حالة–** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد(4)، الأردن: عمادة البحث العلمي –الجامعة الأردنية– 2010، ص 533.

[3]. توفيق كرمية، **تمكين العاملين–دراسة حالة شركة الاسمنت بسور غوزلان–**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007، ص. ص 82-83.

- الإلمام بعمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هده الإمكانيات لإنتاج المنتجات و الخدمات التي تلبي رغبات و توقعات عملاء المنظمة.

وعليه فالمشاركة بالمعلومات تساعد على[1]:

- بناء الثقة؛ أي الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وهذا يحصل من خلال جسر المعلومات المشترك بينهما، وحرص تلك الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات؛
- تعزيز المسؤولية؛ فالمشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها؛
- قنوات الاتصال؛ فلا جدوى من توافر المعلومات من دون واسطة انتقال لها بالزمان والمكان المناسبين عند الحاجة إليها.

إن تمكين العاملين من المفاهيم الأكثر أهمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو مجموعة من الأنشطة التي تمكّن الأفراد العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة، وأن هذا المفهوم يحتوي على أكثر من مجرد تغييرات تقنية باتجاه التحسين المستمر؛ إذ ينطوي المفهوم كذلك على خصائص القيمة غير المباشرة كتغيرات في قيم المنظمة، ثقافتها، الثقة، المسؤولين، المشاركة، الانسجام، كما أشار بعض الباحثون إلى أنّ مفهوم التمكين يستند إلى أن الأفراد العاملين يحتاجون إلى المنظمة، وأن المنظمة تحتاج لهؤلاء الأفراد، وأن المديرين عليهم أن يدركوا أن الأفراد العاملين هم أثمن موجود من موجودات المنظمة، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة قد بدأت بالأفراد العاملين فإنها تنتهي بالزبون، إذ أن اغلب عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة تركز على تفهم وتحقيق توقعات الزبائن، وأن هناك ارتباط ايجابي بين الرضا الداخلي للزبون وتلبية حاجاتهم، وأن الأفراد العاملين عندما لا يُعاملون بشكل صحيح سوف لا نتوقع منهم أن يتعاملوا بشكل سليم مع الزبائن، لذا فإنّ الرضا الداخلي لدى الأفراد العاملين يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها: تأسيس درجات عالية من الإدارة بالمشاركة، وتوزيع القوة في هيكل المنظمة، وتعظيم درجات عالية من الحكم الشخصي لدى العاملين، وتطوير فاعلية فرق العمل، وجميع هذه الفرق تستند إلى مفهوم تمكين العاملين، لذلك فان عمليات التمكين تنجح فقط عندما تكون هناك دورة من التغذية المرتدة وقدرة على التحكم الذاتي في ثقافة المنظمة[2].

---

[1]. عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان، **دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر – دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(34)، العدد(108)، العراق: جامعة الموصل، 2012، ص 172.

[2]. زكريا مطلك الدوري، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص46-47

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا إتباع أساليب جديدة في التسيير؛ فمشاركة العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات تشاركية لتعزيز الأداء التعاوني بين الأفراد العاملين من ناحية، وتوثيق مشاركتهم من ناحية أخرى في عمليات صنع القرار، يُعدّ مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة. حيث يرى بعض الباحثين أن مشاركة العاملين تتمثل في الأنواع الآتية[1]:

- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات؛
- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع وتنمية الأفكار؛
- المشاركة في الاجتماعات (اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرارات....).

إن مشاركة العاملين عنصر مهم من عناصر تحقيق الجودة الشاملة، إذ أن اشتراك العاملين في صناعة القرار يُسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كما أن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للإهتمام بالزبائن من دون الحاجة إلى الحصول على إذن من الإدارة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين، وأشار الباحث (**جينرودو**) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، أن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا الزبون[2].

[1]. يزن عزت محمد قنديل، **أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي– دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 24.

[2]. توفيق كرمية ، **مرجع سابق الذكر**، ص 126-127.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وازدهرت أهميتها لما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة في المنظمات

تشكل إدارة المعرفة اليوم من العناصر إحدى العناصر الأساسية لبناء المنظمات المعاصرة واستمرارها في العمل، لما تحدثه من نقلة نوعية في مستوى الأداء.

أولا– تعريف إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية والغرض من الدراسات التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع، فقد حدد الباحث (**سليمان الفارس**) سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول؛ بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها[1].

- عرفت (**الموسوعة الحرة**) إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة، حل المشكلات، التعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي[2].
- كما تُعرف على أنها تلك " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة؛ فهي تشير في هذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح"[3].

---

[1]. سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2010، ص68.

[2]. نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص78.

[3]. Laudon KC , J.P.Laudon, **Management information système,** New Jersey : Prentice Hall, P 376.

▪ فيما يرى الباحث (**أحمد الخطيب**) أن إدارة المعرفة هي ذلك "الأسلوب في إدارة منظمات الأعمال الذي يقوم على أساس تبادل المعارف بين المنظمة، والأطراف التي تتعامل معها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتستخدم الإدارة في عملية التبادل للمعرفة العمليات والآليات والأدوات المدعومة بالتكنولوجية، وتستخدم هذه المعرفة المعتمدة على البيئة والخبرات لتحقيق أهدافها"[1].

مما سبق يمكن القول ان إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المترابطة هدفها توليد المعارف وخزنها والمشاركة فيها لغرض تطبيقها في المنظمة بفاعلية.

ثانيا – أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي[2]:

1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛

2- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛

3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

4- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

5- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

كما يمكن أن نوضح أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية[3]:

1- بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من استرجاع فعال للمعلومات والتطوير المستمر للنظام؛

2- تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من أجل عملية صناعة القرار؛

3- إيجاد الطرق والممارسات التي تدعم التفاعل والتشابك مع الجماعات، والتعرف على مظاهر الضعف؛

---

[1]. احمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الأردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص10.

[2]. عاطف محمود عوض، **دور إدارة المعرفة وتقنيتها في تحقيق التطوير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، سوريا: جامعة دمشق، 2012، ص409.

[3]. حسني عبد الرحمن الشيمي، **إدارة المعرفية الراسمعرفية بديلا**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009 ، ص92-93.

* **المعرفة الضمنية**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة

** **المعرفة الظاهرة**: هي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية، وفي شكل بيانات موضوعة في صيغة علمية وبشكل وجيز، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة.

4- تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.

ثالثا- أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف عديدة وذلك لاتساع هذا الميدان ومداخله المتعددة التي تناولها الباحثون تبعا لاختصاصاتهم وتوجهاتهم، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الأهداف:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- نقل المعرفة الضمنية* من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة**؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛
- السرعة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعات العمل؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف؛
- دعم تطور المنظم والحفاظ على وضعها المناسب كقوة منافسة، وذلك من خلال العمل على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة لتواكب تلبية احتياج المنظمة من المعلومات التي تضمن بقاء المنظمة كقوة منافسة[1]؛
- تحسين استخدام واستثمار الموارد المعرفية لتعزيز أداء المنظمة من خلال اكتسابها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات وتؤهلها إلى تحقيق نمو داخلي وخارجي[2].

[1]. زينة حمودي حسين، **إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة للتربية ببغداد/ الكرخ الأولى**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الانسانية، العدد(1)، العراق: جامعة الأنبار،2019، ص 493.

[2]. ندى عبد القادر، **إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمنت- المنطقة الجنوبية-** مجلة دراسات إدارية، المجلد (3)، العدد(6)، العراق: جامعة البصرة، 2010، ص 127.

رابعا– مكونات إدارة المعرفة

يُعد تحقيق الأهداف السابقة الذكر لإدارة المعرفة، أن ترتكز هذه الأخيرة على مجموعة من المكونات، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية[1]:

1.أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق غدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وإن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة مسبقا؛

2.القيادة: تؤدي القيادة دورا مهما في تعزيز غدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك، لان مفتاح نجاح المنظمة هو غدارة المعرفة؛ فعملية القيادة إرشاد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر ايجابيا في مستقبل المنظمة ونموها؛

3.التقنيات: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن المعرفة ونشرها، إلا ان هناك العديد من الوسائل الأخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة، مثل: برامج تطوير المحترفين، برامج توجيه الجماعات وتوعيتها وغيرها من البرامج الأخرى؛

4.التنظيم: إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريفها، خزنها، نشرها واستخدامها يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيه وتطبيقه، فضلا عن ضرورة توافر فرق عمل تسهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة؛

5. الثقافة: إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حدّ ممكن والإحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة؛ أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تُحصّن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا؛

6.العمليات: يمكن الإشارة أن إدارة المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها، خزنها، المشاركة فيها، تطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية؛

7.العلاقات: تحاول المنظمات أن تُنظم ذاتها منة خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وبصورة مستمرة، لذا يفترض أن تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الفرد دورا مهما في بناء

[1] . حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد على أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (24)، العدد (6)، العراق: جامعة بابل، 2016، ص 1689.

المعرفة، لذا يكون من الضروري بناء علاقات وثيقة وإدامتها فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى؛

8. **التعلم**: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير وتعلّم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاثة هي: التعلّم، البحث العلمي والتطوير التقاني.

المطلب الثاني: نماذج وعمليا ت إدارة المعرفة

ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها الطريقة التي تُعنى بالتطوير الوظيفي للمنظمات إذا أُخذت على محمل الجد، إذ يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة من خلال الاعتماد على نماذج وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا– نماذج إدارة المعرفة

هنالك العديد من النماذج التي قدمت لإدارة المعرفة، وهذه النماذج تحاول فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، وفي ذلك يمكن عرض بعض هذه النماذج:

1- **نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة**: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وتكون هذه المعرفة على أربعة أشكال هي[1]:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي وهي معرفة يمكن لمسها ورايتها كونها ملموسة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين؛
- المعرفة قد توجد أيضا في ما يسمى القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل وما يسميه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

هذا النموذج يحاول توسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد التنظيمية وصولا إلى الأفراد من خلال معارفهم الكامنة، كما يهتم هذا النموذج أيضا بالأنشطة التي تعيق المعرفة.

2- **نموذج موئل لإدارة المعرفة**: يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة لا بداية ولا نهاية، وبالتالي هنالك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة تتكون مما يلي[1]:

[1]. عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري– دراسة ميدانية–**، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين –سطيف02- ، 2015-2016، ص308.

- القواعد الأساسية لإدارة المعرفة: هذه القواد تتكون من البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة؛
- ثقافة إدارة المعرفة: التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة؛
- المعرفة في الأفراد: يجب تنمية الثقافة الابتكارية المشجعة للتعلم وتقاسم المعرفة؛
- المعرفة في العمليات: حيث تجسد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛
- الذاكرة التنظيمية: هي الخبرة المسجلة من أجل استخدام المستقبلي.

3- **نموذج جينكس واولفمان**: تتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي[2]:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة؛
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لدى كل من يحتاجها في المنظمة؛
- رضا المستخدم: يوضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدميه؛
- الفوائد الممكنة: حيث تقاس الفوائد التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل؛
- الأثر الجمعي: حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.

4- **نموذج نجم عبد نجم**: جاء هذا النموذج لأجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة، وهذا النموذج يشمل المراحل المندرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى مرحلة تعظيم وتحقيق واستدامة المعرفة، وهذه المراحل هي[3]:

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: يتم في هذه المرحلة تحسين دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة ؛
- مرحلة وعي المعرفة: هذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين مختلف أنماط المعرفة في المنظمة؛
- مرحلة تحديد أصول المنظمة: في هذه المرحلة وبعد وعي المعرفة لابد من النظر إليها ليس كمعلومات أو معرفة لها دور مساندة فقط، بل يجب النظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية؛

---

[1]. **المرجع نفسه**، ص 308.

[2]. ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة–الممارسات والمفاهيم–**، الأردن: مؤسسة وراق لنشر والتوزيع، 2006، ص.ص98-99

[3]. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات–**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص121.

- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة: فيها تظهر بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، حيث تتحول المنظمة من مرحلة التعلم التي كانت عليها في المراحل الثلاثة السابقة إلى مرحلة الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة.
- مرحلة تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: الأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحدّ من الروتينيات التنظيمية المعيقة للأفراد، والتي تحدّ من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة المحققة لاستدامة الابتكار وتحديد المعرفة.

ويذكر (**باسل محمد حسن العزاوي**) في دراسته نموذجين، بحيث يمكن الاستفادة منهما في كيفية تطوير إدارة المعرفة المنظمات، وهذه النماذج هي[1]:

1. **نموذج بناء شبكة المعرفة (Knowledge net build model)**: حيث قامت شركة " calxo welcom" بإنشاء شبكة هيكلية للمعرفة من خلال: مهارات الفرق؛ التعلم؛ القدرات الجوهرية؛ الاستراتيجيات؛ الاتصالات؛ العاملين.
2. **نموذج قوالب البناء(The building Blocks):** وضع هذا النموذج لتصنيف ثمانية قوالب لبناء إدارة المعرفة وهي: أهداف المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ اكتساب المعرفة؛ تطوير المعرفة؛ المشاركة بالمعرفة؛ استعمال المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة وتقييمها.

ثانيا- عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تُنفذ على أحسن وجه داخل المنظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يشير أغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها، ويمكن الوصول إليها والمشاركة فيها، خزنها، توزيعها، المحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق، أو إعادة الاستخدام[2]. وتتضمن عمليات إدارة المعرفة المراحل الآتية:

---

[1]. باسل محمد حسن العزاوي، **دور إدارة المعرفة في الاداء التنظيمي– دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (42)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2014، ص252.

[2]. محمد زرقون، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2014، ص123.

1- تشخيص المعرفة: يمثل تشخيص المعرفة الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة. ومن ثم تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود (كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية) وما هو مطلوب[1]. وعليه فإن على المنظمات أن ترصد قدراتها المعرفية في اتجاهين[2]:

أ. يتمثل في مصادر المعرفة الداخلية، وما تملكه المعرفة من إمكانات، وما يحمله أفرادها من مهارات وخبرات ذات فائدة وتأثير على المنظمة.

ب. يتمثل في مصادر المعرفة الخارجية، وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمنظمة، وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل.

2- تعريف بأهداف المعرفة: تأتي هذه المرحلة متزامنة مع مرحلة تشخيص المعرفة، ففي ضوء هذه الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد تُحدد المنظمة أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة هذه الأهداف[3]؛

3-تكوين وتوليد المعرفة: جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، واقتناءها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية[4]. وفي هذا الإطار طور الباحث (نانوكا وتاكيوتكشي) نموذجا أطلق عليه "دورة إبداع المعرفة" (**SECI**) للتمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، كما هو ممثل في الشكل الآتي:

---

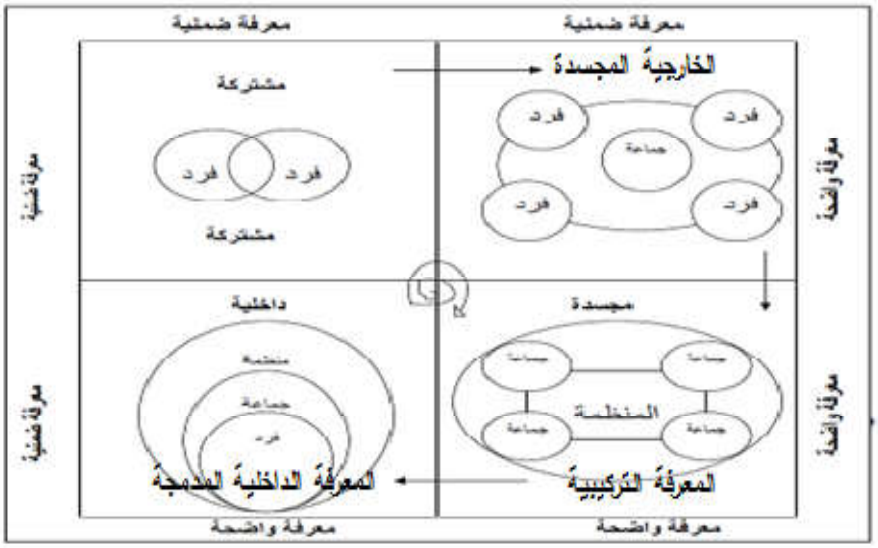
[1]. عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء – دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2012، ص 35.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 35.

[3]. غسان قاسم اللامي، هدى قاسم سعيد، **دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة – بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20)، العدد(7)، العراق: جامعة بغداد، 2014، ص30.

[4]. محمد منير قاسمي، **أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية**، مجلة آفاق علمية، المجلد (11)، العدد(03)، الجزائر: المركز الجامعي بتمنراست، 2019، ص 786.

الشكل رقم (3-1): دورة إبداع المعرفة (SECI) لـ (نانوكا وتاكيوتكشي)



المصدر: هدى محمد عبد الله المشارقة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، رسالة الماجستير في التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص 28.

من الشكل رقم (3-1) يتضح أن عملية توليد المعرفة تتكون من أربعة عمليات فرعية، هي[1]:

- **التنشئة** (Socialization): العملية التي من خلالها يتم إنشاء معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.
- **التجسيد** (Externalization): أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة
- **الضم** (Combination): تحويل المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف (معرفة صريحة جديدة).
- **إضفاء الصفة الذاتية** (Internalization): في هذه العملية يتم توليد معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها.

4-خزن وتنظيم المعرفة: العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها،حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة تنظيمية للمنظمة[1]. فخزن المعرفة والاحتفاظ بها تُعدّ من الأمور المهمة لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي

[1]. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 61.

تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخونة في قواعدها[2].

5–نقل ومشاركة المعرفة: تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيكمن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم[3].

6–تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة؛ وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

وتطبيق المعرفة يكون من خلال فرق العمل وإتباع مجموعة من القواعد والتوجيهات، والتي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة واستثمارها، والتي يُعدّ من أهم معايير التقييم في هذا المجال[4].

المطلب الثالث: تمكين العاملين وعلاقته بإدارة المعرفة

يُعدّ موضوع التمكين من المواضيع الحديثة التي أولتها أدبيات الإدارة اهتماما خاص، فالحديث عن تمكين العاملين وفق لمدخل إدارة المعرفة، يعني الانتقال بالأساس إلى إدارة الإمكانات المحتملة للأفراد، أو إدارة الكفاءات والمعارف التي هي سيرورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية القائمة على[5]:

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد؛
- إدراك الكفاءات والتعرف عليها للاستفادة منها وتنميتها؛
- التوجه بالنمو المستمر؛
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم، ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة؛
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركية البيئة المحيطة.

---

[1]. محمد منير قاسمي، **مرجع سابق الذكر**، ص 786.

[2]. غسان قاسم اللامي، هدى قاسم سعيد، **مرجع سابق الذكر**، ص 30.

[3]. محمد منير قاسمي، **مرجع سابق الذكر**، ص 786.

[4]. خالد عبد الله العيساوي، شذى عبود شاكر، **دور إدارة المعرفة في إدارة المشروعات الصغيرة –دراسة ميدانية في معمل الأكسجين الاهلي في العراق–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(24)، العدد (107)، العراق: جامعة بغداد، 2018، ص140.

[5]. عمر مرزوقي، إنتصار عريوات، **أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد (12)،الجزائر: جامعة الحاج لخضر – باتنة –، 2018، ص 234.

أثبتت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية فوائد كلا من إستراتيجية التمكين وفاعلية عمليات إدارة المعرفة من الناحية العملية في المنظمات التي تتبنى تطبيقهما؛ فتمكين العاملين من شأنه يحقق مزايا عديدة، مثل: سرعة الاستجابة، تقليل التكاليف، القدرة على اتخاذ القرار...، في حين تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة[1]:

- **تجسيد المعرفة:** هي عملية تحويل المعرفة الضمنية غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الصريحة – أي جعلها متاحة للجميع وجعلهم متفائلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات– ؛
- **دمج المعرفة** : تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية؛
- **جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة** : هي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

يمكن توضيح علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة عبر عدة مسارات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–2): علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة

الحالات	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
الشرح	الانطلاق من مساهمة تدريب وتكوين ومن خلال التعلم التنظيمي والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة	الانطلاق من أهمية العاملين ذوي الخبرات أو الذين هم في أخر مسارهم المهني، وخسارة المؤسسة إن ذهب هذا العامل ولم تستخرج وتستفيد من معرفته. هنا يأتي دور التمكين في إظهار بعضا من معرفته الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بهندسة المعرفة	تابعة للحالة الثانية ولكنها طريقة أخرى لاستخراج المعارف وذلك بوضع هؤلاء العاملين في مصالح جديدة عليهم آو لم يألفوها، مع متابعتهم وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير الظروف الملائمة.
النتيجة	معرفة جديدة خلق المعرفة أو توليدها تعتبر أول عمليات إدارة المعرفة		

المصدر: مريم فيها خير، **تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة،– دراسة ميدانية لمديريات سونطراك بحاسي مسعود بورقلة–** أطروحة دكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ،2018، ص39.

[1]. مريم فيها خير، **تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة – دراسة ميدانية لمديريات سونطراك بحاسي مسعود بورقلة–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، 2018، ص 36.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هنالك ارتباط واضح بين تمكين العاملين وإدارة المعرفة، فمن بين أهداف التمكين هو تطوير كفاءة وأداء الأفراد العاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وأدائهم سيكوّنون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الأخيرة دور في أول عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي خلق أو توليد المعرفة، أي أن المنظمة عندما تُمكّن عامليها ستستفيد من الخبرة والمعرفة الجديدة التي اكتسبوها بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المنظمة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها من أجل تحسين وتطوير الأداء[1].

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير في المنظمة

في إطار التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغييرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية الاقتصادية، بالإضافة إلى تزايد المنافسة وحالات عدم التأكد البيئي، تزايد اهتمام المفكرين والباحثين بالإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكرا وسلوكا وتوجها رئيسيا في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

المطلب الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

أولا– مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية، نستعرض أولا مفهوم الإستراتيجية.

1– تعريف الإستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها:

[1]. مريم فيها خير، **مرجع سابق الذكر**، ص39.

فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الإستراتيجية بأنها: "خطة أو سبيل العمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"[1].

لقد اشتقت كلمة الإستراتيجية كمفردة من الكلمة اليونانية (STRATEGOS)؛ أي فن القيادة، لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية، في حين عرفها (**قاموس وبستر**) بأنها: "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها"[2].

يعرفها الباحث (**Byars**) على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة؛ وهي عملية تتضمن تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل"[3].

2- تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعدّ الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقه خدمة لمصلحة المنظمة، وفيما يأتي نقدم بعض التعاريف المقدمة للإدارة الإستراتيجية:

- تشير الإدارة الإستراتيجية إلى " عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها، فالإدارة الإستراتيجية تُمثل هنا بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها، وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله"[4].
- وتعرف كذلك بأنها" العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"[5]
- أما الباحث "**Thompson**" يقدم تعريفا أكثر وضوحا ، ويتضمن أن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب وانجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة"[1].

---

[1]. السيد إسماعيل محمد، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وحالات تطبيقية–**، مصر: المكتب العربي الحديث، 1993، ص51.

[2]. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإستراتيجية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2002 ، ص36.

[3]. Byars. C , **Strategic management**, U.S.A: John Weiley, Inc,1993, P47.

[4]. طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية– منظور منهجي متكامل–**، الأردن: دار وائل للنشر، 2007 ، ص48

[5]. فلاح حسن عداوي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة–**، ط02، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص32.

مما سبق، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لتحديد (نقاط القوة –نقاط الضعف) و(الفرص – التهديدات)، ومن ثم صياغة القرارات الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا– خصائص الإدارة الإستراتيجية

ذكرت (**راضية عطوي**) في دراستها أربع سمات رئيسية للإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يأتي[2]:

- **اتجاه الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة للمنظمة:** أي أنه ينبغي توجيه الجهود إلى ما هو أفضل للمنظمة ككل لا لجزء منها فقط، والنظر للقضايا الإستراتيجية من منظور بدلا من المجالات الوظيفية؛
- **تشمل الإدارة الإستراتيجية العديد من أصحاب المصلحة في صنع القرار:** فعند اتخاذ القرارات يجب أن يأخذ المديرون بعين الاعتبار كل من له مصلحة في ذلك من أفراد، جماعات ومنظمات، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، المديرين والمجتمع ككل؛
- **تتطلب الإدارة الإستراتيجية إدماج كلا من المنظور القصير والطويل:** أي أنه على المديرين المحافظة على كل من الرؤية المستقبلية للمنظمة، وكذلك التركيز على احتياجاتها التشغيلية الحالية؛ فعلى جميع المديرين في المنظمة التمتع بمنظور الإدارة الإستراتيجية وتقديم كيفية تأثير أعمالهم على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
- **تتضمن الإدارة الإستراتيجية معرفة المفاضلة بين الفعالية والكفاءة:** تربط هذه النقطة ارتباطا وثيقا بالنقطة السابقة، وتعني هذه المعرفة العلم بحاجة المنظمات للسعي للعمل بفاعلية (القيام الصحيح) وكفاءة(القيام بالأشياء بشكل صحيح). وبما أن على المديرين تخصيص واستعمال الموارد بحكمة، فيجب عليهم توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، حيث أن هؤلاء الذين يركزون على تحقيق الموازنات والأهداف القصيرة الأجل قد يفشلون في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

---

[1] John L Thompson , **Strategic Management :Awareness and change**,3ed, United Kingdom: International Thomson publishing,1997 ,P45.

[2]. راضية عطوي، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الارباح**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة فرحات عباس ، 2016-2017 ، ص30.

ثالثا– أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجراءها التغييرات على خططها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال[1]:

- أن الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة؛
- تشجيع الأفراد على العمل بتفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية من تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية؛
- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول إليها مستقبلا؛
- الاهتمام بالأسبقيات واستثمار الفرص؛
- توفر وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية؛
- تشجع على التفكير المستقبلي؛
- تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.

المطلب الثاني: أسس الإدارة الإستراتيجية

يمثل مدخل الإدارة الإستراتيجية محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى منظمة الأعمال، وعليه فإنه يحقق الرؤيا المستقبلية لكل مجالات الوظيفية، ففضلا عن دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

أولا– مراحل الإدارة الإستراتيجية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في[2]:

---

[1]. تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، **دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل الأعمال**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد (15)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2007، ص. ص 5-6.

[2]. أمينة عدنان ، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل**، مجلة التنظيم والعمل، العدد(03)، الجزائر: جامعة معسكر، 2012، ص. ص51-53

1- التخطيط الاستراتيجي:هو عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المنظمة المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها. فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة؛ فمن خلال العلاقة الموجودة بين المنظمة وبيئتها، نجد أن المنظمات تعتمد ثلاثة أنواع من السلوكيات، حيث يكتفي الأول بانتظار الشأثيرات البيئية ثم التفكير في كيفية رد الفعل، فهذا السلوك ينطوي على مخاطر كبيرة،باعتبار أن التأثيرات قد تكون مدمرة منذ الوهلة الأولى ولن تكون هناك فرصة لتدارك الأوضاع، فتخرج المنظمة بذلك من حظيرة المنظمات القابلة للإستمرار، أما النوع الثاني من السلوك، فهو يتجه نحو التأقلم المستمر وامتصاص تأثيرات البيئة والتخفيف من وطئتها، بالاستناد إلى استراتيجيات وسياسات وسيناريوهات التي تأخذ أهم المتغيرات البيئية في الحسبان، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مسألة التأقلم تقتضي توفر خاصية المرونة في المنظمة.أما بخصوص النوع الثالث، فهو يعتمد إلى صنع البيئة أو على الأقل جانب منها بإحداث تغييرات على قواعد المنافسة بشكل كلي أو جزئي وفرضها على الآخرين، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد ودرجة عالية من التحكم في الكفاءات[1]. وعليه فعملية التخطيط الإستراتيجي تهدف إلى تحقيق المواءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، و بين موارد بيئتها الداخلية، بحيث تساعد هذه العملية على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحدّ من المخاطر، كما أنّه يساعد إدارة المنظمة في تحديد الميكانيزمات والأساليب الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها المختلفة، فضلا عن تخصيص الموارد اللازمة وتوجيه الجهود داخل المنظمة.[2]

2- التنفيذ الاستراتيجي: تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ، حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتعين وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المخلفة التي تتولى للقيام بكل خطوة، ومرحلة التوقيتات الزمنية المختلفة لانجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة.

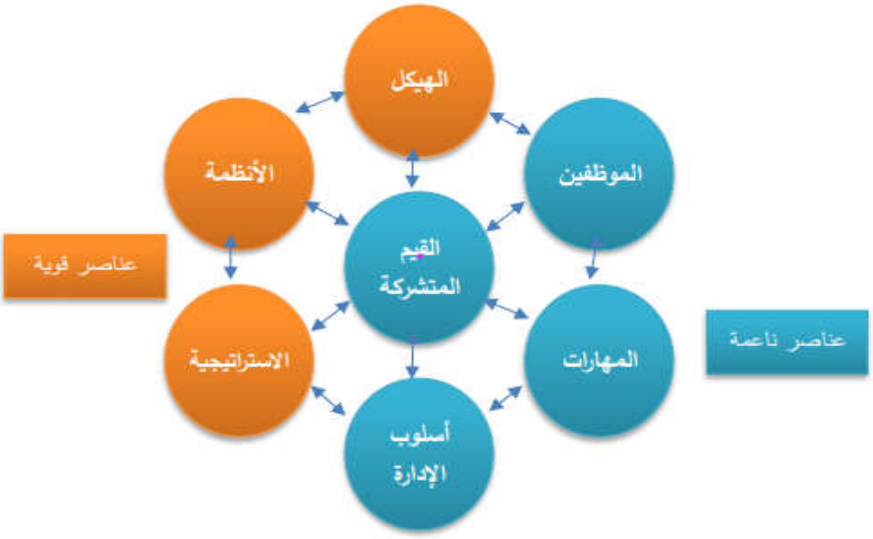
---

[1]. نصر الدين بن نذير ، منصوري الزين، **الإبداع كمدخل لاكساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، على الخط : file:///C:/Users/2018/Downloads/1058.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-02-2021.

[2]عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر،2002، ص 260.

لأجل ضمان نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية لابد من أن تتوفر مجموعة من العناصر لنجاحها، ولقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجا يوضح العناصر التنظيمية والإدارية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية؛[1] كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم: (3-2):عناصر نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني)**-، مذكرة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، فلسطين: الجامعة الإسلامية 2018، ص 24.

3- الرقابة الإستراتيجية: تساعد الإداريين على القيام بتقييم التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر، وان الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بأخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة. وعليه فالرقابة الإستراتيجية تكتسي أهمية، لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل، مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك على الفرص والتهديدات، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيكون هذا التغيير ؟ وبأي الطرق سيتم؟.

[1]. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية-** ، الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 306.

ثانيا– نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية:

مثلما تعددت مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، تعددت كذلك النماذج النظرية التي تصف عملية الإدارة الإستراتيجية، وبصفة عامة يمكن القول أن هنالك نموذجين رئيسيين لعملية الإدارة الإستراتيجية هما [1]:

1– نموذج المنظمة الصناعية:

يستند هذا النموذج الذي ظل سائدا حتى عقد الثمانينيات من القرن الماضي، إلى أربع افتراضات أساسية من وجهة النظر الاقتصادي، وتتمثل هذه الافتراضات بالاتي:

- تعد البيئة الخارجية المحدد الأساسي للإستراتيجية المنظمة وليس مواردها؛
- تتحكم أغلب المنظمات التي تعمل في الصناعة ما، أو في قطاع محدد منها بمجموعة متماثلة من الموارد وتتبع استراتيجيات متشابهة في تخصيص تلك الموارد؛
- يمكن أن تنتقل الموارد بين المنظمات المتماثلة، وبسبب هذه الخاصية فان التفاوت في تلك الموارد بين المنظمات سيكون على الأمد القصير فقط؛
- تمتاز القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة بالعقلانية والرشد لتحقيق أقصى قدر ممكن من العوائد.

بناء على ما تقدم، فان قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك التأثير الأكبر في الخيارات الإستراتيجية التي تقررها إدارة المنظمة، وأن قدرة المنظمة على المنافسة وفقا لهذا النموذج يمكن تحسينها فقط عندما تتمكن من اختيار الصناعة التي تحقق لها أقصى قدر ممكن من الأرباح، وتتعلم الكيفية التي تستخدم بها مواردها المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية التي تتناسب مع خصائص الصناعة التي تعمل فيها.

2– نموذج الموارد

في ثمانينات القرن الماضي، بدا بعض الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية في ألتشكيكي في قدرة نموذج المنظمة الصناعية على تفسير الاختلاف في أداء المنظمات العامة في صناعة ما، وبدلا من ذلك ركز هؤلاء الباحثين على الدور الذي يمكن أن تلعبه موارد المنظمة ومقدرتها الجوهرية في صياغة الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها، وانعكاس ذلك على أداءها منطلقين من أن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد البعيد إذ ينبثق من قابليتها على بناء مقدرة جوهرية تمكن المنظمة من تقديم منتجات، أو خدمات متطورة بأسرع من المنظمات المنافسة الأخرى وبكلفة أقل.

[1]. صالح عبد الرضا رشيد، **الإدارة الإستراتيجية– مدخل تكاملي–**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008 ، ص.ص 81-85.

عموما يمكن القول، أن هناك عدد من الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها مدخل الموارد، وهي[1]:

- تشكل موارد المنظمة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية؛
- يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريقي الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة؛
- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة؛
- ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات؛
- تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.

المطلب الثالث: تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية

في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال، أضحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وأمرا ملحا لمنظمات الأعمال، لكونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها بيئة الأعمال، بحيث تسمح الإدارة الإستراتيجية من توجيه المنظمة بدءا من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق في النهاية توجيها فعالا للمنظمة، وبحيث تكون الرؤية الجديدة الاستفادة من الماضي وأخطائه، وإدراك الواقع الحالي لتصميم مستقبل متطور[2].

وتبرز أهمية العلاقة بين تمكين العاملين والإدارة الإستراتيجية، لتمثل الأمل الأكبر لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة، لذا فإن تطوير مستقبلها إنما يعتمد على تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات جديدة لتكون تلك المنظمات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية[3].

---

[1]. Mello JA, **Strategic human resource management**, Australia, Cincinnati, Ohio: South-Western College publication, 2002, P185.

[2]. أمينة عدنان ، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية**، مجلة التنظيم والعمل، العدد (3)، الجزائر: جامعة معسكر، ص 43.

[3]. منصور محمد علي الأيوبي، رامي مساعد أبو عجوة، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد(9)، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، 2020، ص 125.

تكتسب إستراتيجية تمكين العاملين أهمية كبيرة تسمح بإشراك العاملين في الخطط الإستراتيجية، حيث في الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بإشراك العاملين من كل المستويات في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتُعرف هذه المنظمات بمنظمات التعلّم، وتتميز كذلك بالبيئة التنافسية المعقدة في قطاع الأعمال التي تنشط فيه، لذا فهي لا تحتاج إلى تخطيط تقليدي، بل تحتاج إلى تبني فكر استراتيجي يقوم على أساس أن التنفيذ يصبح متوقع من كل عامل والتخطيط الاستراتيجي يصبح حيّ عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف وتحديدها من أجل تحقيقها.

ولكي تصبح المنظمة منظمة متعلمة، يجب إتباع الخطوات المهمة الآتية[1]:

- البدء برسالة قوية من خلال إشراك العاملين، وهذا يساعد على تحقيق التزامهم وتحفيزهم واتخاذ القرارات والقيام بممارسات الإدارة الإستراتيجية؛
- خلق بيئة تشجع على التعلّم تساعد على الإبداع والمرونة في العمل؛
- وضع أهداف ممتدة واسعة من أجل إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة؛
- تصميم قواعد جديدة لمسؤولي التخطيط تساعد على جمع البيانات وعمل التحليلات المختصة؛
- التخطيط يبدأ ويتوقف في القمة، وذلك من خلال إظهار المدراء الدعم والالتزام بعمليات الإدارة الإستراتيجية، ويجب على المدراء تحمل المسؤولية عندما يكون التخطيط ووضع الأهداف غير فعال بدلا من إلقاء المسؤولية على المدراء من المستويات الدنيا؛
- العمل المستمر على تطوير الأساليب الإدارية، من خلال إشراك العاملين في الإدارة الإستراتيجية، مما يشجعهم على التعلّم والنمو المستمر، وهذا بدوره يساعد على تحسين قدرتهم، مما يوحي بنجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية.

حيث تظهر مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين جلية في نجاح ممارسات الإدارة الإستراتيجية من خلال مشاركة العاملين وإعطائهم حيز ومتسع لخلق إجماع حول رؤية ورسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة باعتبارها من المكونات المهمة للإدارة الإستراتيجية.

[1]. دنيا ضيف، كمال قاسمي، **أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR(المسيلة)–** المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، الجزائر: جامعة يحي فارس – المدية– 2020، ص 37.

بما أن بيئة المنظمة تتسم بالتغير والمنافسة فإن القدرات الحالية والموارد تكون غير كافية، هذا يفرض على المنظمة أن تكون أكثر إبداعا، لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة، وتحقيق التكافؤ التام بين الموارد والطموحات، بما يضمن توزيع الموارد والاستخدام الأفضل للموارد المحدودة لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، وتحقيق القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، وحسن التركيز والتوجه نحو الأهداف. حيث تتعزز قدرات المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلاله منتجات جديدة، أو الولوج إلى أسواق جديدة.

إن تنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة، يتطلب توليد أفكار وتطوير حلول تمتاز بجديتها، مما يستلزم البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل، وهذا يُعدّ مهما لاقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر، والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف؛ مما يستوجب التفكير بشكل إبداعي من خلال طرح الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات مع توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعا منها، والتفكير بطريقة مبدعة[1]. فالتفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات في البيئة التي تنشط فيها[2].

[1]. صبرينة ترغيني ، **دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، 2015، ص ص 117-119.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 107.

خلاصة الفصل

مما سبق نلاحظ أن مستجدات بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تطورات تكنولوجية مذهلة، ومنافسة عالمية شديدة استدعت ضرورة الاهتمام غير المسبوق بالإنتاج والأداء الإداري بمواصفات متميزة وبأقصر فترة زمنية ممكنة، وهذا بدوره يتطلب تبني مداخل وأساليب جديدة في الإدارة مثل: إدارة التغيير؛ إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة موضوعا حديثا للاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، تعتمد على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل تحسين الأداء العام، كما تتطلب عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إجراء تغيير حقيقي في تصميم المنظمة والعمليات والثقافة على المدى الاستراتيجي؛
- تعتبر إدارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها وجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة، وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي منظمة، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز، مما يتوجب على الإدارة العليا صيانة بيئة إدارة المعرفة؛
- إنّ التغير الذي حلّ في بيئة الأعمال أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية؛
- تظهر مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين جلية في نجاح ممارسات الإدارة الإستراتيجية من خلال مشاركة العاملين وإعطائهم حيز ومتسع لخلق إجماع حول رؤية ورسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة؛
- إن عملية التمكين الإداري تسمح للعاملين من الاستفادة من الخبرات المعارف التي اكتسبوها وتوظيفها لإنشاء معارف جديدة في تخصصات مختلفة؛ فالتمكين الإداري يسمح بإدارة المعارف والكفاءات.
- إن اشتراك العاملين في صناعة القرار يُسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بجامعة المدية

تمهيد:

بعد ما تم عرض الجانب النظري واستكماله، فإننا سنسعى في هذا الفصل إلى تحليل الدراسة الميدانية، من خلال توضيح أهم الخطوات المتبعة في ذلك من تحديد لمجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أداة الدراسة ... الخ، ثم نقوم بتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال تحليل أبعاد التمكين الإداري وتحليل أبعاد ثقافة الإبداع وكذا تحليل أبعاد مداخل التغيير، حيث سنقوم بتحليل كل بعد على حدة من خلال تحليل بنوده، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حتى يتسنى للباحث التعليق على نتائج كل بعد، ثم بعد ذلك سنقوم دراسة كل من العلاقة بين متغيرات الدراسة أي علاقة المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة ثم نقوم بدراسة اختبار الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعلى ضوء ذلك فقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، نسعى من خلالها إلى القيام بمختلف الاختبارات التي تساعد في تفسير وتحليل الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

المبحث الأول: الخطوات المنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الاختبارات الأساسية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

سنستعرض في هذا المبحث الخطوات الأساسية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وتتمثل هذه الخطوات في تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، وصياغة أداة الدراسة، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية لمعالجة أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بعد الانتهاء من تحديد إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات يتم تحديد مجتمع الدراسة، حيث يعتبر مجتمع الدراسة أمرا ضروريا بالنسبة للباحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، فهو يساعده على تحديد الأسلوب العلمي لدراسة هذا المجتمع، خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها.

كما يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الأساتذة الإداريين العاملين بمختلف كليات جامعة يحي فارس بالمدية، وقدر مجتمع هذه الدراسة بـ: **67**أستاذ إداري موزعين على مختلف كليات الجامعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-1): توزيع مجتمع الدراسة بجامعة يحي فارس بالمدية حسب كل كلية

البيان		الأساتذة الإداريين
جامعة يحي فارس بالمدية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	15
	كلية التكنولوجيا	16
	كلية العلوم	10
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	06
	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	10
	كلية الآداب واللغات	10
المجموع		67

المصدر: مديرية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021.

وبما أن عدد مفردات مجتمع الدراسة67 أستاذ إداري فقط، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لاستهداف جميع مفردات المجتمع.

المطلب الثاني: خطوات إعداد أداة الدراسة

اعتمدنا في إعداد أداة الباحث على عنصرين أساسيين، أولهما الصياغة الأولية التي يتم إعدادها من خلال مراجعة المراجع العربية والأجنبية، ليتم فيما بعد اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم، وأخيرا تأتي الصياغة النهائية التي يتم إعدادها من خلال جملة التعديلات والنصائح التي قدموها الأساتذة المحكمين، وفيما يلي توضيح لما قمنا به عند صياغة أداة الدراسة.

أولا: إعداد أداة الدراسة: قمنا بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لكونها تعد إحدى الأساليب الهامة في جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات النوعية التي يتعذر فيها القياس الكمي، حيث اعتمدنا في صياغة الاستبانة على مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات وأطروحات، وكان الهدف من الاستبانة هو وضع عدد معين من الأبعاد تندرج تحتها عدد معين من الأسئلة التي تعكس أهداف الدراسة، وبعد انتهائنا من الصياغة الأولية للاستبانة، قمنا بعرض محتواها على عدد من الأساتذة المتخصصين لأجل اختبار صدقها.

ثانيا: صدق أداة الدراسة: يعتبر صدق أداة الدراسة من الخطوات الأساسية قبل إجراء الدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث بإعطاء نسخ من الاستبانات إلى الأساتذة المتخصصين في ميدان دراسته، بغرض الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم للتأكد من مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لقياس الموضوع المتبع، فهم يقومون باكتشاف الأخطاء الواردة في الاستبانة، وعلى ضوء ذلك يقومون بإعطاء التعديلات اللازمة لإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، وهذا حتى تكون صالحة لتوزيعها على أفراد العينة، حيث قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين.

ثالثا: الإعداد النهائي للاستبانة: بعد تلقينا لجملة الملاحظات والنصائح والآراء من طرف الأساتذة المحكّمين، قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبانة حتى تكون في شكلها النهائي تحتوي على المحاور التالية:

- **المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:** تضمن هذا المحور خمسة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4–2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس	العمر	المستوى العلمي	الأقدمية
ذكر	من 25 إلى أقل من 30 سنة	ليسانس	أقل من 5 سنوات
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	ماجستير	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
أنثى	من 40 إلى أقل من 50 سنة	دكتوراه	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	05 سنة فأكثر		15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب.

❖ **المحور الثاني: التمكين الإداري (المتغير المستقل)**: تضمن هذا المحور المتغير المستقل، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (العمل الجماعي، تطوير الشخصية أو التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة)، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد **5**بنود، وعلى ضوء ذلك فإن المتغير المستقل تضمن **20**بندا عكست أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–3): أبعاد التمكين الإداري

التمكين الإداري	20 بندا
العمل الجماعي	5 بنود
تطوير الشخصية أو التدريب	5 بنود
الاتصال ومشاركة المعلومات	5 بنود
تفويض السلطة	5 بنود

المصدر: من إعداد الطالب.

❖ **المحور الثالث: ثقافة الإبداع (المتغير التابع الأول)**: تضمن هذا المحور المتغير التابع الأول، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المجازفة)، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد **5**بنود، وعلى ضوء ذلك فإن المتغير التابع الأول تضمن **20**بندا عكست أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–4): أبعاد ثقافة الإبداع

ثقافة الإبداع	20 بندا
الأصالة	5 بنود
الطلاقة	5 بنود
الحساسية للمشكلات	5 بنود
المجازفة	5 بنود

المصدر: من إعداد الطالب.

❖ **المحور الرابع: مداخل التغيير (المتغير التابع الثاني):** تضمن هذا المحور المتغير التابع الثاني، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية، إدارة المعرفة)، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد **6**بنود ما عدا بعد إدارة المعرفة الذي تضمن 5 بنود، وعلى ضوء ذلك فإن المتغير التابع الثاني تضمن **17**بندا عكست أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–5): مداخل التغيير

مداخل التغيير	17 بندا
إدارة الجودة الشاملة	6 بنود
الإدارة الإستراتيجية	6 بنود
إدارة المعرفة	5 بنود

المصدر: من إعداد الطالب.

إضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح درجات المقياس المستخدم:

الجدول رقم (4–6): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الخيارات	الأوزان
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالب.

رابعا: توزيع أداة الدراسة: بعد الإعداد النهائي للاستبيان أداة البحث، تم تطبيق أداة البحث ميدانيا من خلال توزيعها على عينة البحث، وكانت أولى الكليات التي تم فيها توزيع الاستبيان على عينة البحث هي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكان ذلك في 11 فيفري2021، حيث تم عرض فكرة الموضوع على عمداء الكليات وتم الاتفاق معه على توزيع الاستبيان على عينة البحث، حيث قمنا في نفس اليوم بتوزيع الاستبيانات على عينة البحث، وتم الاتفاق معهم على مدة 10أيام لاسترجاع الاستبيانات، ثم قمنا بعدها في الأيام التالية بالتوجه إلى باقي الكليات التابعة لجامعة يحي فارس بالمدية، وتم الاتفاق مع عمدائها على توزيع الاستبيان على عينة البحث، وكذلك تم الاتفاق على فترة الاسترجاع ألا وهي 10 أيام.

وبما أننا اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل فقد تم الوصول إلى جميع أطراف عينة الدراسة وإعطائهم الاستبيان من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 76 استبانة وهي مساوية لعدد أفراد مجتمع البحث، ولقد بدأنا في استرجاع الاستبيانات منذ 24 فيفري2021 حتى 10 مارس 2021، وقد كانت حصيلة الاستبيانات 62 استبانة، أي أننا حصلنا على **81.5%**من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي كلها صالحة للتحليل أي بنسبة **100%** من مجموع الاستبيانات المسترجعة، في حين لم نتمكن من استرجاع **14** استبانة،والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-7): حصيلة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
67	62	05	00	62
%100	%92.53	%7.47	%00	%92.53

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول بأن الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغت **62** استبانة وعليه فقد اعتمدنا على جميع الاستبيانات الصالحة للتحليل وبالتالي فإن عينة هذه الدراسة بلغت **62** مبحوثا، وهي عينة عشوائية طبقية، أي تم إعطاء الفرصة لجميع أفراد البحث باعتبار أننا استهدفنا أسلوب الحصر الشامل، إضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد فقط على الأساتذة الإداريين وليس كل الإداريين.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة

قمنا بمعالجة أداة الدراسة بالاعتماد على أدوات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، باعتبارها الأدوات المناسبةلمعالجة موضوع بحثنا،وتتمثل أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- معامل الالتواء ومعامل التفلطح لتحليل اختبار التوزيع الطبيعي؛
- معامل الارتباط سبيرمان لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكذا لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل ماكدونالد أوميجا لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛
- اختبار مان ويتني لتحليل التباين بين عينتين مستقلتين؛
- اختبار كروسكال ولاس لتحليل التباين بين أكثر من عينتين مستقلتين.

كما تم الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل متغيرات الدراسة، حيث قمنا بتفسير نتائج المتوسط الحسابي على أساس ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وقمنا بتقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

- طول الفئة $= \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} + 1$

أي أننا قمنا بحساب المدى،أي بعدما نطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى ثم نقوم بقسمته على عدد المستويات،يتم إضافة القيمة الناتجة إلى أصغر قيمة ألا وهي الواحد وصولا إلى المستوى الأخير، وبالتالي يصبح لكل مستوى مجال محدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-8): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	المجال
منخفض	**{1-2.33}**
متوسط	**{2.34-3.67}**
مرتفع	**{3.68-5}**

المصدر: من إعداد الطالب.

كما تم حساب طول خلايا المقياس لتحديد متوسط استجابة كل عبارات من عبارات الاستبيان من خلال القاعدة التالية:

- طول الفئة $= \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الخيارات}} + 1$

أي بعدما نطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى ثم نقوم بقسمته على عدد الخيارات،يتم إضافة القيمة الناتجة إلى أصغر وزن لخيارات الإجابة ألا وهو الواحد وصولا إلى أعلى وزن للخيارات ألا وهو **5**، وبالتالي يصبح لكل خيار مجال محدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–9): مجالات خيارات الإجابة

الخيارات	المجال
غير موافق بشدة	{ 1- 1.79}
غير موافق	{1.80 - 2.59 }
محايد	{2.60 - 3.39 }
موافق	{3.40 - 4.19 }
موافق بشدة	{4.20 - 5.00 }

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: الاختبارات الأساسية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، وبعدما نحدد قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفلطح نقسمهما على الخطأ المعياري، لنرى إن كانت القيم الناتجة تدخل ضمن المجال (1.96+، 1.96-)، فإذا كانت القيم الناتجة تدخل ضمن هذا المجال فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيم الناتجة لا تدخل ضمن هذا المجال فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية وهذا ما يجعلنا أما فرضيتين أساسيتين هما:

- (H_0) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- (H_1) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح معامل الالتواء لتحليل اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (4–10): معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	الخطأ المعياري	قيمة Z
التمكين الإداري	-0.745	0.306	-2.434
ثقافة الإبداع	-0.562	0.306	1.836
مداخل التغيير	-0.994	0.306	3.248

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة (Z) للمتغير المستقل التمكين الإداري بلغت (0.2434-) وهي أكبر من قيمة Z (1.96-) وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما قيمة (Z) للمتغير التابع الأول ثقافة الإبداع بلغت (1.836) وهي أقل من 1.96+ وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، أما قيمة (Z)للمتغير التابع الثاني مداخل التغيير بلغت (3.248) وهي أكبر من 1.96+ وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي.

إضافة إلى معامل الالتواء فقد تم الاعتماد أيضا على معامل التفلطح، والجدول التالي يوضح معامل التفلطح لتحليل اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (4-11): معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

	معامل التفلطح	الخطأ المعياري	قيمة Z
التمكين الإداري	**0.930**	**0.604**	**1.539**
ثقافة الإبداع	**0.349**	**0.604**	**0.577**
مداخل التغيير	**1.572**	**0.604**	**2.60**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة Z للمتغير المستقل التمكين الإداري بلغت (1.539) وهي أقل من قيمة Z (1.96+) وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، أما قيمة Zللمتغير التابع الأول ثقافة الإبداع بلغت (0.577) وهي أقل من 1.96+ وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، أما قيمةZللمتغير التابع الثاني مداخل التغيير بلغت (2.6) وهي أكبر من 1.96+ وبالتالي فإن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اعتماد على نتائج معمل الالتواء ومعامل التفلطح فإن المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) لا يتبعان التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية لهذه المتغيرات، أما المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فإنه يتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية لهذا المتغير.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعد كل من اختبار الصدق واختبار الثبات من الاختبارات الأساسية في معالجة أداة الدراسة، ويعتبران من الاختبارات القبلية، وهذا ما سنقوم به في هذا المطلب وهو قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: صدق أداة الدراسة: يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توافرها في أداة الدراسة، ويقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله، فبالإضافة إلى صدق المحتوى تم أيضا الاعتماد على الاتساق الداخلي والصدق البنائي كما يلي:

أ. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارات تقيس المراد قياسه، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه لكلى المتغيرين المستقل والتابع بجميع أبعادهما.

1. الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل بند من بنود أبعاد التمكين الإداري مع البعد الذي تنتمي إليه وفيما يلي توضيح لكل بعد على حدة.

أ.**الاتساق الداخلي لبنود العمل الجماعي:** الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-12): الاتساق الداخلي لبنود العمل الجماعي

بنود بعد العمل الجماعي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تقوم إدارة الكلية بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية مختلفة	0.680**	0.000
تشجع إدارة الكلية التعاون والمشاركة بين زملاء العمل	0.636**	0.000
تتبنى إدارة الكلية مبدأ المسؤولية الجماعية	0.841**	0.000
تأخذ إدارة الكلية باقتراحات فرق العمل	0.710**	0.000
تنفذ إدارة الكلية القرارات المتخذة من قبل فريق العمل	0.789**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد العمل الجماعي، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%، وأيضا بدرجة متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف

فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ب.الاتساق الداخلي لبنود تطوير الشخصية أو التدريب: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-13): الاتساق الداخلي لبنود تطوير الشخصية أو التدريب

بنود بعد تطوير الشخصية أو التدريب	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
توفر إدارة الكلية دورات تدريبية لاكتشاف أشياء جديدة في مجال عملي	0.789**	0.000
تصمم إدارة الكلية البرامج التدريبية تساعدني على فهم الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بطبيعة عملي	0.864**	0.000
تحرص إدارة الكلية على تطابق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي من المهارات المهنية والذاتية	0.787**	0.000
تحرص إدارة الكلية على أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة لي	0.789**	0.000
تتيح إدارة الكلية فرصا متساوية للجميع لتطوير القدرات على التعامل مع المشاكل وإيجاد الحلول لها	0.578**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد تطوير الشخصية أو التدريب، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%، وأيضا يوجد بند واحد فقط سجل ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ت.الاتساق الداخلي لبنود الاتصال ومشاركة المعلومات: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-14): الاتساق الداخلي لبنود الاتصال ومشاركة المعلومات

بنود بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
احرص على عدم حجب المعلومات التي تحتاجها زملائي في العمل	0.703**	0.000
أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل لشرح مواقفي بدون صعوبة	0.567**	0.000
توفر لي إدارة الكلية المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني	0.720**	0.000
تشجعني إدارة الكلية على تبادل المعلومات باستخدام أدوات تكنولوجيات الإعلام والاتصال	0.806**	0.000
امتلك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	0.760**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد الاتصال ومشاركة المعلومات، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%، وأيضا جاءت في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ث.الاتساق الداخلي لبنود تفويض السلطة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-15): الاتساق الداخلي لبنود تفويض السلطة

بنود بعد تفويض السلطة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تتاح لي فرصة إبداء آرائي في أمور عملي	0.821**	0.000
تفوضني إدارة الكلية سلطات كافية لانجاز مهامي الوظيفية	0.697**	0.000
تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	0.834**	0.000
لدي صلاحيات واضحة تمكنني من تطوير عملي	0.837**	0.000
تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.773**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد تطوير الشخصية أو التدريب، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها،

فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

2. الاتساق الداخلي لأبعاد ثقافة الإبداع: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل بند من بنود أبعاد ثقافة الإبداع مع البعد الذي تنتمي إليه،وفيما يلي توضيح لكل بعد على حدة.

أ.الاتساق الداخلي لبنود الأصالة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-16): الاتساق الداخلي لبنود الأصالة

بنود بعد الأصالة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	0.502**	0.000
أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	0.709**	0.000
أوظف طرقا غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية	0.738**	0.000
أعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل دائم	0.777**	0.000
لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة	0.494**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد الأصالة، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فيوجد بند واحد فقط سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ب.الاتساق الداخلي لبنود الطلاقة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-17): الاتساق الداخلي لبنود الطلاقة

بنود بعد الطلاقة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	0.709**	0.000
استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة	0.777**	0.000
لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	0.759**	0.000
لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0.767**	0.000
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.545**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد الطلاقة، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ت.الاتساق الداخلي لبنود الحساسية للمشكلات: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-18): الاتساق الداخلي لبنود الحساسية للمشكلات

بنود بعد الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تتاح لي فرصة إبداء آرائي في أمور عملي	0.787**	0.000
تفوضني إدارة الكلية سلطات كافية لانجاز مهامي الوظيفية	0.606**	0.000
تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة	0.603**	0.000
لدي صلاحيات واضحة تمكنني من تطوير عملي	0.712**	0.000
تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.498**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد الحساسية للمشكلات، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا

في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فيوجد بند واحد فقط سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ث.الاتساق الداخلي لبنود المجازفة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–19): الاتساق الداخلي لبنود المجازفة

بنود بعد المجازفة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كان هناك احتمال فشلها	0.774**	0.000
أشجع زملائي في العمل على تغيير طرق عملهم	0.813**	0.000
أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	0.596**	0.000
أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	0.767**	0.000
اتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة	0.518**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد المجازفة، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

3. الاتساق الداخلي لمداخل التغيير: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل بند من بنود مداخل التغيير مع البعد الذي تنتمي إليه، وفيما يلي توضيح لكل بعد على حدة.

أ.الاتساق الداخلي لبنود إدارة الجودة الشاملة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–20): الاتساق الداخلي لبنود إدارة الجودة الشاملة

بنود بعد إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تمارس إدارة الكلية دورا قياديا لتنسيق الجهود وتحقيق أهداف الكلية	0.804**	0.000
يشارك العاملون في الكلية في عمليات تحسين الخدمات من خلال العمل بروح الفريق	0.729**	0.000
يتم اتخاذ القرارات في الكلية بناء على تحليل البيانات بشكل دوري	0.744**	0.000

تتبنى إدارة الكلية مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والاستخدام الأمثل للموارد	0.763**	0.000
تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، العاملون، المجتمع)	0.734**	0.000
تشجع إدارة الكلية العاملين على تقديم أفكار جديدة	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد إدارة الجودة الشاملة، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ب.الاتساق الداخلي لبنود الإدارة الإستراتيجية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-21): الاتساق الداخلي لبنود الإدارة الإستراتيجية

بنود بعد الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
لدى إدارة الكلية رؤية مستقبلية واضحة	0.698**	0.000
تحدد إدارة الكلية أهدافها في ضوء الإمكانات المتاحة	0.595**	0.000
تراعي إدارة الكلية متطلبات البيئة الخارجية (سوق العمل) عند صياغة أهدافها	0.715**	0.000
تلتزم إدارة الكلية بالسياسات الموضوعة لتنفيذ الخطط على مستوى الكلية	0.658**	0.000
تمتلك إدارة الكلية معايير واضحة لتقييم الخطط والبرامج المعتمدة	0.783**	0.000
تعمل إدارة الكلية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها	0.800**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد الإدارة الاستراتيجية، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

أ.الاتساق الداخلي لبنود إدارة المعرفة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-22): الاتساق الداخلي لبنود إدارة المعرفة

بنود بعد إدارة المعرفة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تشجع إدارة الكلية التشارك المعرفي بين موظفي الكلية	0.752**	0.000
تقوم ادارة الكلية بالرصد المنظم للمعارف المتاحة من مصادرها المختلفة	0.758**	0.000
لدى إدارة الكلية قواعد بيانات تزودها بالمعارف الضرورية	0.714**	0.000
تتوافر لدى إدارة الكلية معدات ووسائل حفظ المعارف	0.657**	0.000
يتم الاستفادة من معارف وخبرات موظفي الكلية في حل المشاكل	0.743**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين البنود وبعد إدارة المعرفة، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فقد أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط لها بمعامل ارتباط أكبر من 75%،وجاءت أيضا في مستويات متوسطة أي ما بين 50% و75%، أما بالنسبة للارتباط الضعيف فلا يوجد ولا بند سجل معامل ارتباط دون 50%، وعليه فإن جميع البنود تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي بند من التحليل.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:يعرف الثبات على أنه إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن الثبات يعني استقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة نحصل على نفس النتائج، ويتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ماكدونالد أوميجا الذي يعتبر كبديل لاستخدام معامل ألفا كرونباخ، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ماكدونالد أوميجا للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ((4-23): معامل ماكدونالد أوميجا يوضح ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ماكدونالد أوميجا
التمكين الإداري	0.903
ثقافة الإبداع	0.883
مداخل التغيير	0.943
الاستبانة ككل	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ماكدونالد أوميجا للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت (0.903) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**}، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للاستبانة ككل (0.954) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال للاستبانة.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، من خلال استخدام التكرارات والنسبة المئوية، بدءا بخاصية الجنس، ثم خاصية العمر، ثم خاصية المؤهل العلمي، ثم خاصية الأقدمية.

أولا: تحليل خاصية الجنس للعينة المدروسة:سنعتمد في تحليل خاصية الجنس للعينة المدروسة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24): تحليل خاصية الجنس للعينة المدروسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	43	%69.4
أنثى	19	%30.6
المجموع	**62**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور، فقد بلغ عددهم 43 بنسبة 69.4%، أما الإناث فقد بلغ عددهم 19 بنسبة 30.6%.

ثانيا: تحليل خاصية العمر للعينة المدروسة:سنعتمد في تحليل خاصية العمر للعينة المدروسة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): تحليل خاصية العمرللعينة المدروسة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 30 سنة	02	%3.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	%67.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	%25.8
50 سنة فأكثر	02	%3.2
المجموع	**62**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة تراوحت أعماهم {من 30 إلى أقل من 40 سنة}، حيث بلغ عددهم 42 فردا بنسبة 67.7%، تليها فئة {من 40 إلى أقل من 50 سنة}، حيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 25.8%، تليها فئة كل من {من 25 إلى أقل من 30 سنة} وكذا فئة 50 سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم 02 بنسبة 3.2%.

ثالثا: تحليل خاصية المؤهل العلمي للعينة المدروسة:سنعتمد في تحليل خاصية المؤهل العلمي للعينة المدروسة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): تحليل خاصية المستوى العلمي للعينة المدروسة

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	00	%00
ماجستير	18	%29
دكتوراه	44	%71
المجموع	**62**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه، فقد بلغ عددهم 44 فردا بنسبة 71%، تليها فئة حملة الماجستير والذي بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 29%، لتبقى فئة الليسانس تشكل نسبة 00%، وهذا راجع إلى طبيعة نظام التدريس في الجامعة الذي يقتصر فقط على حاملي الماجستير والدكتوراه دون سواهم.

ثالثا: تحليل خاصية الأقدمية للعينة المدروسة:سنعتمد في تحليل خاصية الأقدمية للعينة المدروسة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): تحليل خاصية الأقدمية للعينة المدروسة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	%4.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	%40.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	31	%50
15 سنة فأكثر	03	%4.8
المجموع	**62**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 50% من أفراد العينة ذو أقدمية {من 10 إلى أقل من 15 سنة}، فقد بلغ عددهم 31 فردا، ثم تليها فئة {من 5 إلى أقل من 10 سنوات} فقد بلغ عددهم 25 فردا بنسبة 40.3%، وهذا راجع إلى صغر سنهم، لأننا كما لاحظنا في خاصية العمر فقد وجدنا أن ما نسبته 67.7% ذو سن أقل من 40 سنة، ثم تليها كل من فئة أقل من 5 سنوات وفئة 15 سنة فأكثر، فقد بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة 4.8%.

يلاحظ أن الفئة الأقدمية لعينة الدراسة كانت من 10 إلى أقل من 15 سنة تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ويمكن ارجعا سبب ذلك إلى متطلبات العمل الإداري للأستاذ الجامعي الذي يتطلب خبرة وأقدمية في التدريس قبل تولي المنصب الإداري

والجدير بالذكر هنا أن خاصية الأقديمة يقصد بها الخبرة التدريسية كأستاذ جامعي، وذلك باعتبار القانون لا يسمح للأستاذ الجامعي بتولي منصب إداري لأكثر من ستة سنوات متوالية.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة

سنتعرض في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير متغيرات الدراسة، أي تحليل عبارات أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)، وكذلك تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع (ثقافة الإبداع)، إضافة إلى تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع الثاني (مداخل التغيير)، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابة أفراد العينة على كل عبارة وتقدير مستوى المتوسط الحسابي.

المطلب الأول: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الإداري:

سنتعرض في هذا المطلب إلى قراءة وتحليل أبعاد الدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري، حيث سنقوم بتحليل كل أبعاد التمكين الإداري من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

أولا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العمل الجماعي: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-28): **قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العمل الجماعي**

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
العمل الجماعي	العبارة 01	3.68	0.883	موافق	مرتفع
	العبارة 02	3.81	0.846	موافق	مرتفع
	العبارة 03	3.45	0.953	موافق	متوسط
	العبارة 04	3.52	0.864	موافق	متوسط
	العبارة 05	3.39	0.930	محايد	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.55	0.650	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي بلغت 3.55، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.883 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تطوير الشخصية أو التدريب: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-29):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تطوير الشخصية أو التدريب

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
تطوير الشخصية أو التدريب	العبارة 06	3.08	0.997	محايد	متوسط
	العبارة 07	3.11	1.042	محايد	متوسط
	العبارة 08	3.18	1.033	محايد	متوسط
	العبارة 09	3.18	1.033	محايد	متوسط
	العبارة 10	4.20	0.902	موافق بشدة	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	3.13	0.822	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي بلغت 3.13، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.822 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**محايد**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **متوسط** لبعد التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-30):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
الاتصال ومشاركة المعلومات	العبارة 11	3.97	0.923	موافق	مرتفع
	العبارة 12	3.68	0.937	موافق	مرتفع
	العبارة 13	3.68	0.937	موافق	مرتفع
	العبارة 14	3.92	0.929	موافق	مرتفع
	العبارة 15	3.65	0.960	موافق	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.87	0.721	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات بلغت 3.87، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.721 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-31):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
تفويض السلطة	العبارة 16	3.71	1.151	موافق	مرتفع
	العبارة 17	3.57	1.05	موافق	متوسط
	العبارة 18	3.61	1.092	موافق	متوسط
	العبارة 19	3.60	0.931	موافق	متوسط
	العبارة 20	3.32	1.052	محايد	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.55	0.872	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة بلغت 3.55، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.872 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ثقافة الإبداع

سنتعرض في هذا المطلب إلى قراءة وتحليل أبعاد الدراسة المتعلقة بثقافة الإبداع، حيث سنقوم بتحليل كل أبعاد ثقافة الإبداع من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

أولا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الأصالة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-32): قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الأصالة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
الأصالة	العبارة 21	4.016	0.713	موافق	مرتفع
	العبارة 22	4.15	0.698	موافق	مرتفع
	العبارة 23	3.45	1.035	موافق	متوسط
	العبارة 24	3.68	1.037	موافق	مرتفع
	العبارة 25	4.032	0.572	موافق	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	3.88	0.578	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأصالة بلغت 3.88، وهي قيمة **مرتفعة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.578 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-33):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
الطلاقة	العبارة 26	3.79	0.656	موافق	مرتفع
	العبارة 27	4.24	0.670	موافق بشدة	مرتفع
	العبارة 28	3.74	0.867	موافق	مرتفع
	العبارة 29	3.73	0.813	موافق	مرتفع
	العبارة 30	3.98	0.640	موافق	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	3.91	0.536	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الطلاقة بلغت 3.55، وهي قيمة **مرتفعة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.536 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية للمشكلات: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-35):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية للمشكلات

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
الحساسية للمشكلات	العبارة 31	3.63	0.891	موافق	متوسط
	العبارة 32	3.68	0.763	موافق	مرتفع
	العبارة 33	3.69	0.715	موافق	مرتفع
	العبارة 34	3.87	0.799	موافق	مرتفع
	العبارة 35	4.23	0.883	موافق بشدة	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	3.82	0.556	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الحساسية للمشكلات بلغت 3.82، وهي قيمة **مرتفعة** أي ذو مستوى **مرتفع**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.556 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة

استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المجازفة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-36):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المجازفة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
المجازفة	العبارة 36	3.79	0.832	موافق	مرتفع
	العبارة 37	3.20	0.963	محايد	متوسط
	العبارة 38	4.11	0.749	موافق	مرتفع
	العبارة 39	3.94	0.903	موافق	مرتفع
	العبارة 40	3.84	0.793	موافق	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	3.93	0.601	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد المجازفة بلغت 3.93، وهي قيمة **مرتفعة** أي ذو مستوى **مرتفع**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.601 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو مداخل التغيير

سنتعرض في هذا المطلب إلى قراءة وتحليل أبعاد الدراسة المتعلقة مداخل التغيير، حيث سنقوم بتحليل كل مداخل التغيير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

أولا: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة الجودة الشاملة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-37):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة الجودة الشاملة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
إدارة الجودة الشاملة	العبارة 41	3.45	1.042	موافق	متوسط
	العبارة 42	3.69	0.867	موافق	مرتفع
	العبارة 43	3.20	1.030	محايد	متوسط
	العبارة 44	3.25	1.011	محايد	متوسط
	العبارة 45	3.64	0.932	موافق	متوسط
	العبارة 46	3.31	1.15	محايد	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.44	0.804	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد إدارة الجودة الشاملة بلغت 3.44، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.804 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد إدارة الجود الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإدارة الاستراتيجية: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–38):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإدارة الاستراتيجية

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
ا-الإدارة الاستراتيجية	العبارة 47	3.28	0.968	محايد	متوسط
	العبارة 48	3.66	0.854	موافق	متوسط
	العبارة 49	3.2	0.963	محايد	متوسط
	العبارة 50	3.51	7.44	موافق	متوسط
	العبارة 51	3.39	0.936	محايد	متوسط
	العبارة 52	3.46	0.905	موافق	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.42	0.679	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإدارة الاستراتيجية بلغت 3.42، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.679 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة المعرفة: اعتمدنا في تحليل هذا البعد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–39):قراءة وتحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد إدارة المعرفة

البعد	الفئات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى
إدارة المعرفة	العبارة 53	3.30	1.054	محايد	متوسط
	العبارة 54	3.26	0.982	محايد	متوسط
	العبارة 55	3.49	0.829	موافق	متوسط
	العبارة 56	3.77	0.883	موافق	مرتفع
	العبارة 57	3.41	0.973	موافق	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	3.45	0.732	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد إدارة المعرفة بلغت 3.45، وهي قيمة **متوسطة** أي ذو مستوى **متوسط**، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.732 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن هناك تشتت

قليل في البيانات عن وسطها الحسابي، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "**موافق**"،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى **مقبول** لبعد إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة: سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

ومن أجل ذلك قمنا باختبار العلاقة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان الذي يعتبر مناسبا في حالة المتغيرات الرتبية وفي حالة عدم إتباع المتغيرات التوزيع الطبيعي، وهذا ما هو عليه الحال في دراستنا أي لدينا متغيرات رتبية لا تتوزع توزيعا طبيعيا، حيث تم اختبار علاقة كل بعد من ألعاد التمكين الإداري مع المتغيرات التابعة ثقافة الإبداع ومداخل التغيير، حيث تم تفسير درجة العلاقة بالاعتماد على ثلاث مستويات هي:

الجدول رقم (4–40): مستويات العلاقة بين المتغيرات

ارتباط موجب (طردي)			ارتباط سالب (عكسي)		
قوي	**متوسط**	**ضعيف**	**ضعيف**	**متوسط**	**قوي**
{1 – 0.75}	{0.75 – 0.5}	{0.5 – 0}	{0 – 0.5–}	{ 0.5– 0.75–}	{1– إلى 0.75–}

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي *spss***، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 272.

1. **اختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري مع ثقافة الإبداع ومداخل التغيير:** سنقوم في هذا المطلب بقياس العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والمتغير التابع الأول ثقافة الإبداع والمتغير التابع الثاني مداخل التغيير، حيث سنقوم بدراسة علاقة كل بعد مع المتغيرات التابعة على حدة.

أ. علاقة بعد العمل الجماعي مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-41): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين العمل الجماعي و الإبداع ومداخل التغيير

البيان	ثقافة الإبداع	مداخل التغيير
معامل الارتباط سبيرمان	0.400	0.702
مستوى الدلالة	0.01	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين العمل الجماعي وثقافة الإبداع بلغت 0.40 وهي قيمة ضعيفة ولكنها تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين العمل الجماعي وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين العمل الجماعي ومداخل التغيير بلغت 0.702 وهي قيمة متوسطة تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أفل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين العمل الجماعي ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وما هو ملاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع الثاني كانت أكبر من قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع الأول، ويرجع السبب إلى أنت المتغير المستقل والمتغير التابع الثاني كلاهما لا يتبعان التوزيع الطبيعي لذلك كانت قيمة معامل الارتباط متوسطة وقريبة إلى أن تكون مرتفعة، أما سبب ضعف قيمة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع الأول هو أن المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي بينما المتغير التابع الأول يتبع التوزيع الطبيعي، ومع ذلك فإنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات.

أ. علاقة بعد تطوير الشخصية أو التدريب مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-42): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تطوير الشخصية أو التدريب والإبداع ومداخل التغيير

البيان	ثقافة الإبداع	مداخل التغيير
معامل الارتباط سبيرمان	0.276^{**}	0.482^{**}
مستوى الدلالة	0.030	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين بعد التدريب وثقافة الإبداع بلغت 0.276 وهي قيمة ضعيفة وقريبة إلى الصفر وتدل على أن هناك علاقة غير خطية بين المتغيرين، وكنا قد وضحنا في البعد السابق سبب هذا الضعف، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.030 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين التدريب وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين التدريب ومداخل التغيير بلغت 0.482 وهي قيمة ضعيفة قريبة إلى الوسط تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين التدريب ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

أ. علاقة بعد الاتصال ومشاركة المعلومات مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-43): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات والإبداع ومداخل التغيير

البيان	ثقافة الإبداع	مداخل التغيير
معامل الارتباط سبيرمان	0.474**	0.473**
مستوى الدلالة	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات وثقافة الإبداع بلغت 0.474 وهي قيمة ضعيفة وقريبة إلى الوسط وتدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وكنا قد وضحنا في البعد السابق سبب هذا الضعف، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين التدريب ومداخل التغيير بلغت 0.473 وهي قيمة ضعيفة قريبة إلى الوسط تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

أ. علاقة بعد تفويض السلطة مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–44): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع ومداخل التغيير

البيان	ثقافة الإبداع	مداخل التغيير
معامل الارتباط سبيرمان	0.322^{**}	0.538^{**}
مستوى الدلالة	0.011	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين بعد تفويض السلطة وثقافة الإبداع بلغت 0.322 وهي قيمة ضعيفة وتدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وكنا قد وضحنا في البعد السابق سبب هذا الضعف، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا 0.01، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين تفويض السلطة وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين تفويض السلطة ومداخل التغيير بلغت 0.538 وهي قيمة متوسطة تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين تفويض السلطة ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

ثالثا: اختبار الفروقات:

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على:توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي،والخبرة المهنية) في جامعة يحي فارس بالمدية.

وبما أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) لا يتبعان التوزيع الطبيعي فإننا سنقوم بدراسة الفروقات في المتوسطات من خلال الاعتماد على اختبار مان ويتني باعتباره الاختبار المناسب لدراسة الفروقات لعينتين مستقلتين في حال كانت البيانات لامعلمية، إضافة إلى اختبار كروسكال والاس الذي يعتبر مناسبا لدراسة الفروقات في المتوسطات لأكثر من عينتين في حال كانت البيانات لا معلمية، أما فيما يخص المتغير التابع الأول، فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنقوم بدراسة الفروقات في المتوسطات بالاعتماد على اختبار (t test) باعتباره المناسب في حالة وجود عينتين مستقلتين في حال كانت البيانات معلمية، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العمر، ثم متغير المؤهل العلمي، ثم متغير الأقدمية.

أ. **اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الجنس:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، فإننا سنعتمد على اختبار مان ويتني وهذا بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) باعتبارهما لا يتبعان التوزيع الطبيعي أي بيانات لامعلمية، أما فيما يخص المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار (t test) للعينتين المستقلتين، حيث سنقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى المعنوية (0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية فإنه لا توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني كما يلي:

الجدول رقم (4–45): اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني

البيان	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	385.500	0.725
مداخل التغيير	372000	0.674

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.725 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.374 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-46): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس

الجنس	البيان	التمكين الإداري	مداخل التغيير
ذكر	المتوسط الحسابي	3.50	3.44
	الانحراف المعياري	0.589	0.649
أنثى	المتوسط الحسابي	3.61	3.42
	الانحراف المعياري	586	0.681

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة الذكور المتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.50 والمتوسط الحسابي لعينة الإناث للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.61، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لعينة الذكور المتعلق بالمتغير التابع (مداخل التغيير) بلغ 3.44 والمتوسط الحسابي لعينة الإناث للمتغير التابع (مداخل التغيير) بلغ 3.42، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الجنس.

أما فيما يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الجنس للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فقد تم الاعتماد على اختبار (t test) للعينتين المستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-47): اختبار التجانس في إجابات عينة الدراسة لمحور ثقافة الإبداع نحو خاصية الجنس

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
ثقافة الإبداع	ذكر	43	3.91	0.443	0.405
	أنثى	19	3.71	0.459	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.405 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على تجانس التباين بين العينتين الذكور والإناث، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.

ب. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال والاس

وهذا بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) باعتبارهما لا يتبعان التوزيع الطبيعي أي بيانات لامعلمية، أما فيما يخص المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث سنقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.

الجدول رقم (4–48): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	2.029	03	0.566
مداخل التغيير	0.610	03	0.894

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.566 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.894 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–49)): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر

العمر	البيان	التمكين الإداري	مداخل التغيير
من 25 إلى أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	3.93	3.79
	الانحراف المعياري	0.972	0.707
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	المتوسط الحسابي	3.47	3.38
	الانحراف المعياري	0.544	0.685
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	المتوسط الحسابي	3.62	3.49
	الانحراف المعياري	0.701	0.746
50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	3.87	3.60
	الانحراف المعياري	0.318	0.063

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة من 25 إلى أقل من 30 سنة المتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.93 والمتوسط الحسابي لعينة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.47، والمتوسط الحسابي لعينة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.62، والمتوسط الحسابي لعينة 50 سنة فأكثر للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.87، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات العمرية المتعلقة بالمتغير التابع (مداخل التغيير) قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية العمر.

أما فيما يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–50): اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر لمحور ثقافة الإبداع

المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة الإبداع	بين المجموعات	8.810	34	00.259	0.585	0.931
	داخل المجموعات	11.964	27	0.443		
	المجموع	20.774	61			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.931 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية العمر.

ب. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي، فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال والاس وهذا بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) باعتبارهما لا يتبعان التوزيع الطبيعي أي بيانات لامعلمية، أما فيما يخص المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث سنقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4-51): اختبار كروسكال والاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0.555	01	0.456
مداخل التغيير	0.931	01	0.335

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.456 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.335 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-52): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المستوى التعليمي

العمر	البيان	التمكين الإداري	مداخل التغيير
ماجستير	المتوسط الحسابي	3.47	3.38
	الانحراف المعياري	0.571	0.490
دكتوراه	المتوسط الحسابي	3.56	3.45
	الانحراف المعياري	0.595	0.755

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة حملة الماجستير المتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.47 والمتوسط الحسابي لعينة حملة الدكتوراه للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.56، وهي قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لعينة حملة الدكتوراه المتعلق بالمتغير التابع (مداخل التغيير) بلغ 3.38 والمتوسط الحسابي لعينة حملة الدكتوراه للمتغير التابع (مداخل التغيير) بلغ 3.45، وهي قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي.

أما فيما يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-53): اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي لمحور ثقافة الإبداع

المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة الإبداع	بين المجموعات	5.729	34	0.168	0.646	0.887
	داخل المجموعات	7.045	27	0.261		
	المجموع	12.774	61			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.887 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي.

ب. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة، فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال والاس وهذا بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) باعتبارهما لا يتبعان التوزيع الطبيعي أي بيانات لامعلمية، أما فيما يخص المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث سنقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات العينة المدروسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

الجدول رقم (4-54): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل والمتغير التابع الثاني

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	4.276	03	0.233
مداخل التغيير	4.774	03	0.189

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.233 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.189 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-55): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة

العمر	البيان	التمكين الإداري	مداخل التغيير
أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	2.58	2.60
	الانحراف المعياري	0.961	1.390
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.55	3.42
	الانحراف المعياري	0.432	0.566
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	المتوسط الحسابي	3.58	3.46
	الانحراف المعياري	0.591	0.670
15 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	3.85	3.99
	الانحراف المعياري	0.709	0.426

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة أقل من 5سنوات المتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 2.58 والمتوسط الحسابي لعينة من 5 إلى أقل من 10 سنوات للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.55، والمتوسط الحسابي لعينة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.58، والمتوسط الحسابي لعينة 15 سنة فأكثر للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ 3.85، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع فئات الخبرة المتعلقة بالمتغير التابع (مداخل التغيير) قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الخبرة.

أما فيما يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-56): اختبار تحليل التباين الأحادي يخص اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة لمحور ثقافة الإبداع

المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة الإبداع	بين المجموعات	17.138	34	0.504	1.332	0.223
	داخل المجموعات	10.217	27	0.378		
	المجموع	27.355	61			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.223 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الخبرة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة المتمثلة في تحليل أبعاد التمكين الإداري وأبعاد ثقافة الإبداع وكذا أبعاد مداخل التغيير، بالإضافة إلى دراسة كل من العلاقة بين متغيرات الدراسة أي علاقة المتغير المستقل (التمكين الإداري) بالمتغيرات التابعة المتمثلة في المتغير التابع الأول ثقافة الإبداع والمتغير التابع الثاني مداخل التغيير، فضلا عن دراسة اختبار الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

فبالنسبة لأبعاد التمكين الإداري كانت إجابات الأفراد تتجه نحو التوافق ما عدا بعد تطوير الشخصية آو التدريب الذي كانت إجابات الأفراد حوله تتجه نحو الحياد، أما بالنسبة لأبعاد ثقافة الإبداع فقد كانت إجابات أفراد العينة لهذا المحور تتجه إلى التوافق بمستوى مقبول لكل الأبعاد التي تضمنها المحور، أما فيما يخص محور فكانت اتجاه الأفراد تتجه إلى التوافق لكل أبعاد المحور.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة فقد تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير للعمل الجماعي على الإبداع و مداخل التغيير وبالتالي توجد علاقة خطية بين المتغيرين بين العمل الجماعي وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي جاءت بصيغة يوجد تأثير بعد تطوير الشخصية أو التدريب مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين بجامعة يحي فارس بالمدية، أما فيما يخص علاقة بعد الاتصال ومشاركة المعلومات مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير فتوجد علاقة خطية بين المتغيرين بجامعة يحي فارس بالمدية، أما الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير بعد تفويض السلطة على ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير فان هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا.

أما فيما يخص فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي،والخبرة المهنية) في جامعة يحي فارس بالمدية، إذا كانت نتائج اختبار الفرضيات في مجملها تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية وهذا بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) المتغير التابع الثاني (مداخل التغيير).

خاتمة

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التي تخص كلى المتغيرين وكذلك مجموعة من النتائج التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وأراء مختلف المبحوثين ، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق الإبداع التنظيمي و التمكين الإداري و مداخل التنظيم داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

أولا –نتائج الدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

1–نتائج الدراسة النظرية

من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها في ما يلي:

أ. هناك خلط بين مفهوم التمكين والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة،والمشاركة و الاندماج...

ب. نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.

ج. يعتبر التمكين على انه مفهوم إداري معاصر، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة تعتمد أساسا على تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المنظمة؛و بالتالي **صحة الفرضية الأولى**.

د. يواجه الإبداع الإداري معوقات تظهر اغلبها في مقاومة التغيير من قيل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات و عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين ، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت ، بالإضافة إلى مركزية الإدارة، و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثانية**.

هـ. فرق العمل تدعم الإبداع التنظيمي، فالعمل بشكل جماعي، يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كجماعة و فريق أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

و. أن العاملين عندما يتم إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية ألداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات أداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، يكونون أكثر إبداعا و تجديدا في الأفكار و أساليب العمل.

ثانيا–نتائج الدراسة التطبيقية

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج **الدراسة الميدانية** توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن الأساتذة الإداريين في جامعة يحي فارس بالمدية يميلون إلى الموافقة على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى معنوية (α=0.05) ، حيث قامت الدراسة بدراسة علاقة كل بعد مع المتغيرات التابعة على حدة.

- هناك علاقة خطية بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري مع ثقافة الإبداع ومداخل التغيير حيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين العمل الجماعي وثقافة الإبداع بلغت 0.40 وهي قيمة ضعيفة ولكنها تدل على الارتباط بين المتغيرين ، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين العمل الجماعي وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين العمل الجماعي ومداخل التغيير بلغت 0.702 وهي قيمة متوسطة تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أفل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين العمل الجماعي ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية، و هو ما يثبت **صحة الفرضية** الفـرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ايجابي للعمل الجماعي على الإبداع و مداخل التغيير عند مستوى معنوية(α=0.05)
- هناك علاقة غير خطية بين بعد تطوير الشخصية أو التدريب مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير،حيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين بعد التدريب وثقافة الإبداع بلغت 0.276 وهي قيمة ضعيفة وقريبة إلى الصفر ، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.030 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي

توجد علاقة بين التدريب وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين التدريب ومداخل التغيير بلغت 0.482 وهي قيمة ضعيفة قريبة إلى الوسط تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين التدريب ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية.و هو ما يثبت **صحة الفرضية الفرعية** الثانية: يوجد تأثير لتطوير الشخصية أو التدريب تأثير على ثقافة الإبداع في ظل مداخل التغيير عند مستوى معنوية(α=0.05)

- هناك علاقة خطية بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات وثقافة الإبداع، حيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.474 وهي قيمة ضعيفة وقريبة إلى الوسط ، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين التدريب ومداخل التغيير بلغت 0.473 وهي قيمة ضعيفة قريبة إلى الوسط تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية. و هو ما يثبت **صحة الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير للاتصال ومشاركة المعلومات على ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير عند مستوى معنوية(α=0.05)

- هناك علاقة خطية بين بعد تفويض السلطة مع ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير، حيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.322 وهي قيمة ضعيفة ، ومع ذلك فهي دالة إحصائيا 0.01، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين تفويض السلطة وثقافة الإبداع بجامعة يحي فارس بالمدية، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين تفويض السلطة ومداخل التغيير بلغت 0.538 وهي قيمة متوسطة تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين تفويض السلطة ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية. و هو ما **يثبت صحة الفرضية الفرعية** الرابعة:

يوجد تأثير **لتفويض السلطة على ثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير** عند مستوى معنوية(α=0.05)

- أظهرت الدراسة على انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي،والخبرة المهنية) في جامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى دلالة،α=0.05 ، و ذلك وفق للمتغيرات المدروسة و التي لها تأثير على العلاقة بين ثقافة التمكين والإبداع بالتالي **نفي صحة الفرضية الرابعة**، حيث تمت دراسة كل متغير على حدى:
- لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس إذ أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.725 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.374 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الأولى.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.إذ أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.566 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.894 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.
- لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية العمر حيث أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.931 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.حيث قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.456 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.335 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.اذ قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت 0.233 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) بلغت 0.189 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

- إن المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) لا يتبعان التوزيع الطبيعي اعتماد على نتائج معمل الالتواء ومعامل التفلطح وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية لهذه المتغيرات، أما المتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) فإنه يتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية لهذا المتغير.
- أن قيمة معامل الثبات ماكدونالد أوميجا للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغت (0.903) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**}، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للمتغير التابع الأول (ثقافة الإبداع) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للمتغير التابع الثاني (مداخل التغيير) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ماكدونالد أوميجا للاستبانة ككل (0.954) وهي قيمة عالية، أي أكبر من **60**% وقريبة إلى القيمة {**1**} وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال للاستبانة.

- أن غالبية أفراد العينة الدراسة كانوا من فئة الذكور، فقد بلغ عددهم 43 بنسبة 69.4%، أما الإناث فقد بلغ عددهم 19 بنسبة 30.6%.و هذا بسبب الخاصية المنصب التي يشتغلها أفراد العينة. التي يكون له اثر ايجابي على أداء الجامعة.
- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات الدكتوراه وهذا نعتبر عنصرا ايجابيا،قد يسهم في زيادة كفاءة و مردودية الجامعة.

ثانيا–الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- منح المزيد من الصلاحيات التي تمكن من التصرف في المواقف التي تواجه عمال المؤسسة محل الدراسة عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.
- على المنظمات التي تسعى إلى على الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لمفهوم التمكين أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب ،

- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أن أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛
- العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والتجديد وتقبل مداخل التغيير.
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛
- السعي وراء إزالة المعيقات التي تحد من إبداع العاملين.

ثالثا–آفاق الدراسة:

نظرا لثراء مفهومي التمكين و الإبداع و مداخل التغير و إمكانية تأثرهما و تأثيرهما على العديد من العوامل و المتغيرات التنظيمية و لكون دراستنا هذه اقتصرت على تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي من خلال مداخل التغيير نوصي في ختام البحث بمجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- اثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي للأفراد؛
- اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء
- الاجتماعي بالمؤسسات الجزائرية؛
- العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات ؛
- مساهمة التمكين في التميز المؤسساتي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر المراجع:

أولا– المراجع باللغة العربية:

1– الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة–الممارسات والمفاهيم–**، الأردن: مؤسسة وراق لنشر والتوزيع، 2006.

2. أبو النصر مدحت، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2002.

3. أبو بكر محمود الهوش، **إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي**، مصر : دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018.

4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، **إدارة التمكين والاندماج**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.

5. احمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الأردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.

6. أسماء رشاد نايف الصالح، **تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الربحية**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2013

7. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2011.

8. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم والفلسفة والتطبيقات–**، مصر: دار الروابط للنشر ودار الشقري للنشر، 2018

9. جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

10. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

11. حسن موسى قاسم البنا،**إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

12. حسني عبد الرحمن الشيمي، **إدارة المعرفية الراسمعرفية بديلا**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.

13. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

14. رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين– مدخل لتطوير المؤسسات–**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.

15. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

16. رياض عبد اللطيف الأزايدة، **برنامج قبعات التفكير الست**، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2017

17. ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الإعمال (business creativity)**، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2014.

18. زكريا مطلك الدوري، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009.

19. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية –مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية**- ، الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.

20. سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية –إدارات معاصرة–**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.

21. السيد إسماعيل مُحَمَّد، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وحالات تطبيقية–**، مصر: المكتب العربي الحديث، 1993.

22. سيد مُحَمَّد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: دار الكتب المصرية ،2012.

23. صالح عبد الرضا رشيد، **الإدارة الإستراتيجية– مدخل تكاملي–**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

24. طارق قندوز، **الإبداع التسويقي لوثائق التأمين**، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2015.

25. طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية– منظور منهجي متكامل–**، الأردن: دار وائل للنشر، 2007 .

26. عادل مُحَمَّد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2018.

27. عادل هادي البغدادي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع،2013.

28. عبد الرحمن توفيق، **كيف تجعل الإبداع أسلوبا للحياة**، PMEG للنشر، 2014.

29. عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر،2002.

30. عواطف ابراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.

31. فدوى شوقي مفلح، **إدارة الذات نحو النجاح والإبداع**، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، 2017

32. فلاح حسن عداوي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة–**، ط02، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

33. لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة – المفهوم، الأساسيات– شروط التطبيق**، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018

34. مأمون الدراركة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظومات الحديثة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.

35. مُحَمَّد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006.

36. مُحَمَّد زرقون، **التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين المنظمات**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014.

37. مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.

38. مُحَمَّد عوض، **الابتكار والإبداع الفكري**، مصر: دار البشير للثقافة والعلوم، 2000.

39. مُحَمَّد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال–**، ط05، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

40. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

41. مدحت ابو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

42. معن بن مُحَمَّد المدني، **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية – دراسة ميدانية–**، مجلة كلية التربية، العدد (181)، الجزء (3)، مصر: جامعة الأزهر.

43. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

44. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات–**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.

45. نخبة من الخبراء المتخصصين، **إدارة الموهبة والإبداع**، مصر: دار التعليم الجامعي،2014.

46. نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.

47. نهلة عبد القادر هاشم، **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مصر: مجلة مستقبل التربية العربية، 2005.

48. الهواري سيد، **الإدارة – الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون–**، مصر: مكتبة عين الشمس، 2002.

49. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإستراتيجية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2002.

50. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

2– المقالات:

1. أحمد جميل، كهينة رشام، **التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال– دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر–**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد (5)، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف – ميلة –، 2017.

2. ارادن حاتم خضير، هبة بسام تيسير، **دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية**، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (120)، السنة (42)، العراق: جامعة بغداد، 2019.

3. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد الكريطي، **تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية– دراسة تطبيقية في معمل الجاد اليدوي في الحلة–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(8)، العدد (22)، العراق: جامعة الكوفة، 2012.

4. إسحاق محمود الشعار، **أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار– دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية–** ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد(41)، العدد (2)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2014.

5. 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)، العراق: جامعة بغداد.

6. أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري،–دراسة تحليلية–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (13)، العراق: جامعة الكوفة، 2009.

7. امجد درادكة، **التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) المجلد (31)، العدد (8)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2017.

8. أمل الفرحان، **أثر إدارة الجودة لشاملة على تمكين العاملين– دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن–** ، مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد (27)، العدد (2)، الأردن: جامعة اليرموك، 2011.

9. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية – دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم–**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015

10. أمينة عدنان ، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية**، مجلة التنظيم والعمل، العدد (3)، الجزائر: جامعة معسكر.

11. أمينة عدنان ، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل**، مجلة التنظيم والعمل، العدد(03)، الجزائر: جامعة معسكر، 2012.

12. إيمان علي أحمد الحيالي، **التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي–دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(38)، العدد (122)، العراق: جامعة الموصل،2019.

13. أيمن حسن ديوب، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات–دراسة ميدانية–** ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(30)، العدد (1)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق،2014.

14. أيمن عبد العزيز كاظم، مصدق خنجر كريدي، **أثر إستراتيجية العصف الذهني في تحصيل طالب الصف الثاني المتوسط لمادة الأداء التعبيري**، مجلة الفتح، العدد (80)، العراق: جامعة ديالي، 2019

15. باسل مُحَمَّد حسن العزاوي، **دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي– دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية–** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (42)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2014.

16. بسام منيب علي الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعاوي، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة دراسات إدارية، المجلد (5)، العدد (10)، العراق: جامعة البصرة، 2013.

17. تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، **دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل الأعمال**، مجلية كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد (15)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2007.

18. تيسير زاهر، **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد (2)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2012.

19. ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية– دراسة حالة**– المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد(4)، الأردن: عمادة البحث العلمي –الجامعة الأردنية– 2010.

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

21. حامد كريم الحدراوي وآخرون، **توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية–دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (7)، العدد (30)، العراق: جامعة الكوفة، 2014.

22. حسون مُحَمَّد علي حداد، **أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصال/ العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2017.

23. حسين الصرايرة، **العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين**،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)،المجلد(26)، العدد (5)، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين،2012

24. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد على أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (24)، العدد (6)، العراق: جامعة بابل، 2016.

25. حميد قرومي، حياة معزوز، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(7)، الجزائر: جامعة المدية، 2017.

26. خالد عبد الله العيساوي، شذى عبود شاكر، **دور إدارة المعرفة في إدارة المشروعات الصغيرة –دراسة ميدانية في معمل الأكسجين الاهلي في العراق–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(24)، العدد (107)، العراق: جامعة بغداد، 2018.

27. دنيا ضيف، كمال قاسمي، **أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR(المسيلة)–** المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، الجزائر: جامعة يحي فارس – المدية– 2020.

28. دنيا طارق أحمد، **أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي– دراسة استطلاعية لعينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد،** مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، السنة (40)، العراق: جامعة المستنصرة، 2017، ص 375.

29. رياض أبازيد، **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن،** مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد(24)، العدد (2)، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، 2010.

30. زهير عبد الحميد النواجحة، **التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحة الأساسية،** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد(4)، العدد (15)، القدس: جامعة القدس المفتوحة، 2016.

31. زينة حمودي حسين، **إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة للتربية ببغداد/ الكرخ الأولى،** مجلة جامعة الأنبار للعلوم الانسانية، العدد(1)، العراق: جامعة الأنبار،2019.

32. سارة مرزوق، **دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين–دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة–** ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (4)، العدد (3)، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2– ، 2017

33. سالم سليمان مُحَمَّد يحيى الصابر وآخرون، **الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة،** مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (72)، العراق: جامعة المستنصرية، 2008.

34. سامرة احمد مهدي، **عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية– دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد–،** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (30)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012

35. سعد فرج حمادي، **إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق،** مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (10)، العراق: جامعة أواسط، 2013، ص 190.

36. سلمى عمارة، **التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي،** مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، المجلد (4)، العدد (6)، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف–، جانفي2018.

37. سليم بطرس جلدة وآخرون، **إدارة الإبداع والابتكار،** الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

38. سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2010.

39. سندس رصيوي، **علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية،** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (48)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016.

40. شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة، **إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي– حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية–،** مجلة الإداري، العدد (115)، السنة(30)، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة.

41. شذى شفيق محسن عطاء وآخرون، **تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية،** مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (2)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

42. شهناز فاضل أحمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي– دراسة استطلاعية–،** المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (20)، السنة (7) ، العراق: جامعة المستنصرية، 2009

43. صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، **توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي،** مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، العراق: جامعة المثنى، 2018.

44. صالح عبد القادر أحمد النعيمي، غيداء حميد مُحَمَّد مهدي الهلالي، **تأثير إستراتيجية قبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي – بحث ميداني في دائرة مدينة الطب–،** مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (111)، العراق: جامعة بغداد، 2019

45. صالح مهدي العامري، شيماء جاسم خضير المعموري، **تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار –دراسة تطبيقية–،** مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (32)، العراق: جامعة أواسط، 2019.

46. صبرينة ترغيني، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة–دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية–،** مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، الجزائر: جامعة عبد الحق بن حمودة– جيجل–،ديسمبر 2017.

47. صبيحة قاسم، **متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال – دراسة تطبيقية–،**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد (21)، العراق: جامعة تكريت، 2011

48. صفاء جواد عبد الحسين، نوال حسيب الطون، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف من المنتجات،** مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 20، العراق: كلية المأمون الجامعة، 2012.

49. طالب اصغر دوسة، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي–بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات–،** مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (63)، العراق: جامعة المستنصرية، 2007.

50. عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان، **دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر – دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(34)، العدد(108)، العراق: جامعة الموصل، 2012.

51. عاصم شحادة علي، **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، مجلة الباحث،العدد (7)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– ديسمبر2010.

52. عاطف محمود عوض، **دور إدارة المعرفة وتقنيتها في تحقيق التطوير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، سوريا: جامعة دمشق، 2012.

53. عامر فدعوس عذيب، **الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي– بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(25)، العدد (114)، العراق: جامعة بغداد، 2019،.

54. عبد الحفيظ دايرة، **تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة**، مجلة الرأي الاقتصادية، العدد(11)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي–، 2016.

55. عبد الخالق حسن الدريوي، **اثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية – دراسة تطبيقية: مصرف الجمهورية بمدينة زليتين–**، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد (7)، ليبيا: الجامعة الاسمرية الإسلامية، يونيو2016.

56. عبد الرضا شفيق البصري، مروة مصطاف الربيعي، **تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تنمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة– دراسة استطلاعية في احدى المنظمات–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، العراق: جامعة بغداد، 2017.

57. عبد السلام الشبراوي عباس، **التمكين الإداري – مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام بمصر:دراسة ميدانية–**، مجلة كلية التربية، العدد (20)، مصر: جامعة بور سعيد، 2016.

58. عبد العظيم معاوي، **دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف–**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد (11)، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي–، 2016

59. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت مُحَمَّد الرشيد، **مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية– دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة–**، دورية الإدارة العامة، المجلد(52)، العدد (2)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2012.

60. عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء – دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2012.

61. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، **مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي– دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "جامعة بغداد"–**، المجلة تنمية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق: جامعة موصل، 2013،.

62. عطاء الله بشير النويقة، **أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف– دراسة تطبيقية–** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(10)، العدد(3)، الأردن: عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية–، 2014.

63. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد**، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد (56)، العراق: جامعة بغداد،2018.

64. علي فاضل فوزي، **نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي – دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(41)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2014.

65. علي لفقير، **التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (أ)، العدد (11)،الجزائر: جامعة قسنطينة 2 – قسنطينة- 2017

66. عمار بن عيشي، **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (11)، العدد(35)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2018..

67. عمار جبار كاظم، **دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري– دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/ بغداد**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 24(115)، العراق: جامعة بغداد، 2019.

68. عمر جهاد عبد الرحيم مُحَمَّد، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية –حالة دراسة–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2016.

69. عمر سلطان السويعي، حسن أحمد الطعاني، **التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية**، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2013.

70. عمر مرزوقي، إنتصار عريوات، **أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد (12)،الجزائر: جامعة الحاج لخضر – باتنة –، 2018.

71. غسان قاسم اللامي، هدى قاسم سعيد، **دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة – بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20)، العدد(7)، العراق: جامعة بغداد، 2014.

72. غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، **واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض**، مجلة كلية التربية، العدد (371)، الجزء (2)، مصر: جامعة الأزهر، 2017.

73. فردوس محمود عباس، **دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج –بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية–**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(37)، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013

74. فريد مُحَمَّد القواسمة، تويم تركي تويم المري، **أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة – وزارة الجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة–**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (7)، العدد (3)، الأردن: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 2019.

75. فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، **القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد (5)، الجزائر: المركز الجامعي بتمنراست، 2019.

76. فيروز زروخي، رضوان انساعد، **التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف**، مجلة المؤسسة، العدد(7)، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2018.

77. فيصل عبيد حمود الحربي، **متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية**، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (170)، الجزء (2)، مصر: جامعة الأزهر، 2016

78. قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي –دراسة ميدانية–**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (08)، الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2013.

79. كامل شيكر الوطيفي، **التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،بحث ميداني في جامعة بابل**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (194)، العدد (12)، العراق: جامعة بابل، 2014.

80. لطيفة برني، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (8)، العدد (1)، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر –بسكرة–، 2014.

81. لطيفة برني، **التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (07)، الجزائر، جامعة مُحَمَّد خيضر – بسكرة–، 2018.

82. ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي –دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (80)، العراق: جامعة بغداد، 2010.

83. مجيد حميد مجيد، **مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة– دراسة ميدانية–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(113)، العراق: جامعة الموصل،2017.

84. مُحَمَّد جاسم مُحَمَّد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

85. مُحَمَّد ذيب المبيضين ، مُحَمَّد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد (23)، العدد (2)، الأردن: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة- الجامعة الأردنية-، 2011.

86. مُحَمَّد ذيب المبيضين، مُحَمَّد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2)، الأردن: الجامعة الأردنية، 2011

87. مُحَمَّد زرقون، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2014.

88. مُحَمَّد لمين مراكشي، **المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد(2)، العدد (1)، الجزائر: جامعة البليدة 2 -البليدة-، 2011

89. مُحَمَّد منير قاسمي، **أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية**، مجلة آفاق علمية، المجلد (11)، العدد(03)، الجزائر: المركز الجامعي بتمنراست، 2019.

90. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي، **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كاداه لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (4)، العدد(8)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2011.

91. مصطفى يوسف كافي، **الابتكار والإبداع التسويقي**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016.

92. منار ابراهيم القطاونة، بندر كريم أبو تاية، **أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية**، المجلة العربية للادارة، المجلد (36)، العدد (1)، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.

93. منصور مُحَمَّد علي الأيوبي، رامي مساعد أبو عجوة، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد(9)، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، 2020.

94. موسى أحمد السعودي، **أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية –دراسة حالة : مستشفى الإسراء–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد(1)، الأردن: عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية -، 2013.

95. مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

96. نجم العزاوي، **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33)، 2012، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012

97. ندى عبد القادر، **إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمنت– المنطقة الجنوبية–** مجلة دراسات إدارية، المجلد (3)، العدد(6)، العراق: جامعة البصرة، 2010.

98. نسرين جامد مُحَمَّد، عبد الرحمن طاهر شنيتر، **العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي – بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط–**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (21)، العدد (81)، العراق: جامعة بغداد، 2015.

99. نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية– دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، الجزائر، جامعة مُحَمَّد بوضياف –المسيلة–،2017-2018.

100. نوال شنافي، **أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد (2)، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر –بسكرة–، 2019

101. نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية – دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (3)، العراق: جامعة الكوفة،2017.

102. هادي عبد الوهاب الابرو، الحمزة مالك النور، **أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي–دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(13)، العدد (2)، الأردن: عمادة البحث العلمي –الجامعة الأردنية–، 2017.

103.الهام نعمة كاظم، **دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيف عبء الأخطار**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد(18)، العدد(1)، العراق: جامعة القادسية، 2016، ص69.

104. هديل مُحَمَّد علي القاموسي، مريم ابراهيم الكرعاوي، سامية هاني عجيل، **أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري– دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة–**، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد(25)، السنة(13)، العراق: جامعة الكوفة، 2019.

105. هشام مُحَمَّد سلامة أبو عمرة، **ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين**، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد (4)، فلسطين: اتحاديات الجامعات العربية، 2017

106. يزن عزت مُحَمَّد قنديل، **أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي– دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2015.

3– الأطروحات

1. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية: المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان–، 2014-2015.

2. أحمد حميد كريم، **إستراتيجية التمكين وتأثيرها في التنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية،** أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2011.

3. توفيق كرمية، **تمكين العاملين–دراسة حالة شركة الاسمنت بسور غوزلان–،** مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007.

4. خديجة خنطيط ، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–،** أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–2016-2017،.

5. خراز الاخضر، **تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر – دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري–،** أطروحة دكتوراه علوم في المالية الدولية، الجزائر: جامعة لبي بكر بلقايد–تلمسان–، .2017-2018.

6. راضية عطوي، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الارباح،** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة فرحات عباس ، 2016-2017.

7. زينب غزازي، **دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة – دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية–** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية، 2018-2019

8. صالح بن مُحَّد 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، العراق: جامعة سانت كلمنتس،2011.

9. صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية،** أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية،2018/2017

10. صبرينة ترغيني ، **دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال،** أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، الجزائر: جامعة مُحَّد خيضر– بسكرة– ، 2015.

11. عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري– دراسة ميدانية–،** أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة مُحَّد لمين دباغين –سطيف02– ، 2015-2016.

12. عبد السلام مسعود محمود هندر، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية– دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا–،** أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق، 2012.

13. عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع صيدال–،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف01 – سطيف–، 2013/2012

14. عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية – دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل–،** رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل، 2009

15. فاطمة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية، 2016-2017.

16. لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية– دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر –بسكرة–، 2014-2015.

17. لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر–بسكرة–، 2014-2015

18. ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، السعودية: جامعة أم القرى، 2004.

19. مُحَمَّد السعيد الجوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية– دراسة ميدانية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف–، 2014-2015

20. مريم شرع، **الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف– ، 2014-2015.

21. مريم فيها خير، **تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة – دراسة ميدانية لمديريات سونطراك بحاسي مسعود بورقلة–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، 2018.

22. مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة الحاج لخضر " باتنة"–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر–باتنة–، 2015-2016.

23. وصفية سليمان محسن أبو معمر، **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيله**، رسالة الماجستير في أصول التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009

24. الياس لبوز، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي– دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة(اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)–**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر–بسكرة–، 2016-2017.

4- البحوث والمؤتمرات

1. أحمد يوسف عريقات، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات- الفرص- الآفاق، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، 2010.

2. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-، أيام 13و 14 ديسمبر 2011.

3. زين الدين بروش، **إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر الدولي حولي: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة-، أيام: 8-9 مارس2005.

4. سعد بن مرزوق العتبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد-دور المدير العربي في الإبداع والتميز-، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 27-29 نوفمبر 2004.

5. عبد الباري مُحَّد الطاهر، **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج: دراسات منطقة الجمرات، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، 2012.

6. عبد الرزاق خليل، **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-،أيام 17-18 أفريل2006.

7. قدور بن نافلة، مُحَّد فلاق، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين –دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)–**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الجزائر: جامعة سعد دحلب-البليدة-، أيام 18-19 ماي 2011.

8. مُحَّد فلاق، قندور بن نافلة، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين- دراسة حالة المجموعة الاتصالات الأردنية "Orange"**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب - البليدة-، أيام 18- 19ماي 2011.

9. مسعود صديقي، مرزوقي مرزوقي، **التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، أيام 18-19 أفريل 2012.

5- المقالات على مو اقع الانترنت

1. عبد الرحمن أحمد سيار، **تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين**، [على الرابط]: file:///C:/Users/2018/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%20(pdf).pdf، تاريخ الاطلاع: 31-10-2020.

2. مُحَمَّد مقداد سالم، نيكار خالد نجم الدين، **تقييم الإبداع الإداري لمدير قسم النشاطات الطلابية من وجهة نظر منتسبي شعب النشاطات الطلابية في كليات جامعة الموصل**، مجلة كلية التربية، [على الرابط]: https://www.iasj.net/iasj/download/c346abbc530f75d2، تاريخ الاطلاع: 11-11-2020.

3. نصر الدين بن نذير ، منصوري الزين، **الإبداع كمدخل لاكساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، على الخط : file:///C:/Users/2018/Downloads/1058.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-02-2021.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1. Brown D R, Harvery D, **An External Approach to Organizational Development**, USA: prentice hall , 2006 .
2. Byars. C , **Strategic management**, U.S.A: John Weiley, Inc,1993.
3. Costin H, **Reading In Total Quality Management Copyright,** New York: Harcourt Brace and company, 2004.
4. Daft Richard .L , Noe Raymond. A**, Organizational behavior**.USA: South western Publishing, 2001
5. Daniel I. Parjogo, Amiriks S.Sohal, **TQM AND Innovation**, Australia :Monash university,2000
6. Goestsch D L, Stanley B D. **Introduction to total quality**,2th ed, USA: Prentice Hall, 1997.
7. Goetsch Davidel ,Davis B, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality** ,7th ed ,2010, USA: Pearson Prentice-hall.
8. Ivancevich Jon ,Matteson Michael, **Organization Behavior and Manage**ment, USA: Ir Win McGraw-Hill, 2002.
9. John L Thompson , **Strategic Management :Awareness and change**,3ed, United Kingdom: International Thomson publishing,1997.
10. Kanooni Arman , **The employee empowerment in information technology department**, Boston: Capella university, 2005.
11. Lambain Jean Jacque, **Le Marketing Stratégique**, 2eme édition , Paris : Ediscience international,1993.
12. Laudon KC , J.P.Laudon, **Management information système,** New Jersey : Prentice Hall.

13. Mello JA, **Strategic human resource management**, Australia, Cincinnati, Ohio: South-Western College publication, 2002.
14. Paul trott, **Innovation Management and New Product Development**, New York: Prentice Hall, 2005.
15. Schermerhon J.R ,HUNT J.G, Osborn R.N ,**Organizational Behavior**, New York: John Wiley and son. Inc, 2000
16. Schermerhorn J R ,Hunt J G ,Osborne R.N, **Organizational behavior**, New York: john wiley et sons, inc, 2007.
17. Schilling Melissa, **Strategic Management of technological innovation**, USA: Mc Graw-Hill, 2008.
18. Spreitzer G, **Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years Research on Empowerment at Work** , USA: Sage Publication Ltd, 2007.
19. Tunks R, **Fast Track to quality** , New Yourk: Me Graw Hill,1992

2- المقالات:

1. Kriemadis Thanos , Papaioannou M A**, Empowerment methods and techniques for sport manager,** sport management international journal, volume(2), N° (1) , Greece: university of Peloponnese, 2006.
2. Anderson kimberly , Sandmann Lorilee, **Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships**, journal of extension, volume(47), N°(2), 2009, USA: Extension Journal, LNC
3. Iramzadeh S , Chakerlouy F, **Recognition and grade effective factors in empowerment with the technique for order-performance by similarity to ideal solution**, journal of applied sciences, volume (10) N° (16), Pakistan: Asian Network for Scientific Information, 2010, p16.
4. Ozaralli Nurdan, **Effectes of Transfotmationnal leadership on empowerment and team Effectiveness** , Leadership & Organization Development Journal, Turkey: Marmara university, 2002.
5. Subroto Roy, Sivakumar K, Wilkinson Lan, **Innovation genaration in Supply chain ralationships : A Conceptual Model and Research Propositions**, Journal of the academy of marketing science, vol 20, n° 10, 2004

3- الأطروحات:

1. Pierre Taillant, **l'analyse evolutionniste des innovations technologiques,** these doctorat en sciences economiques, non publie, Université de Montpllier, France, 2005.

4- المقالات على مو اقع الانترنت

1. Amabile T.M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M, **Assessing the Work Environment For Creativity**,[on line] https://pdfs.semanticscholar.org/1bde/55d23c7722e7bbd41d06f8a28ab29f5ef241.pdf?_ga=2.148610103.1657176644.1604769511-1775401179.1604769511, consulter le: 07-11-2020.
2. Carrier C, Garand D.J, **Le Concept d'Innovation ;Débats et Ambiguites** ,[on line] https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1110-le-concept-d-innovation-debats-et-ambiguites/download, consulter le: 07-11-2020.

الملاحق

قائمة الأستاتذة المحكمين:

الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق:

الأساتذة المحكمين	الدرجة العلمية	الجامعة	الامضاء
أ.د علوطي لمين	أستاذ	جامعة المدية	
د. مولوج كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د. قبطان شوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د. تبروت علال	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	

المصدر: من إعداد الطالب

الأساتذة المتخصصين في الإحصاء:

الأساتذة المحكمين	الدرجة العلمية	الجامعة	الامضاء
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د.صغيري سيد علي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د. معوشي عماد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
د.يرقي كريم	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	

المصدر: من إعداد الطالب

الموضوع : استبيـــــان

السادة والسيدات

تحية طيبة وبعد،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانه، وأرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلته بما يحاكي الواقع العلمي، حتى يتسنى لنا جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والموسومة بالعنوان الآتي:

أهمية التمكين الاداري في ترقية ثقافة الابداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات

دراسة ميدانية بجامعة المدية

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 25 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

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

المستوى التعليمي: ☐ليسانس ☐ماجستير ☐ دكتوراه ☐دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐15 سنة فأكثر

الوظيفة

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحكم على مدى توافر أبعاد التمكين الاداري بالكلية، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمل الجماعي	1	تقوم إدارة الكلية بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية مختلفة					
	2	تشجع إدارة الكلية التعاون والمشاركة بين زملاء العمل					
	3	تتبنى إدارة الكلية مبدأ المسؤولية الجماعية					
	4	تأخذ إدارة الكلية باقتراحات فرق العمل					
	5	تنفذ إدارة الكلية القرارات المتخذة من قبل فريق العمل					
تطوير الشخصية أو التدريب	6	توفر إدارة الكلية دورات تدريبية لاكتشاف أشياء جديدة في مجال عملي					
	7	تصمم إدارة الكلية البرامج التدريبية تساعدني على فهم الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بطبيعة عملي					
	8	تحرص إدارة الكلية على تطابق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي من المهارات المهنية والذاتية					
	9	تحرص إدارة الكلية على أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة لي					
	10	تتيح إدارة الكلية فرصا متساوية للجميع لتطوير القدرات على التعامل مع المشاكل وإيجاد الحلول لها					
الاتصال ومشاركة المعلومات	11	احرص على عدم حجب المعلومات التي تحتاجها زملائي في العمل					
	12	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل لشرح مواقفي بدون صعوبة					
	13	توفر لي إدارة الكلية المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني					
	14	تشجعني إدارة الكلية على تبادل المعلومات باستخدام أدوات تكنولوجيات الإعلام والاتصال					
	15	امتلك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها					
تفويض السلطة	16	تتاح لي فرصة إبداء آرائي في أمور عملي					
	17	تفوضني إدارة الكلية سلطات كافية لانجاز مهامي الوظيفية					
	18	تتاح لي حرية أداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة					
	19	لدي صلاحيات واضحة تمكنني من تطوير عملي					
	20	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عناصر الإبداع التنظيمي لديكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأصالة	1	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها					
	2	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها					
	3	أوظف طرقا غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية					
	4	أعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل دائم					
	5	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة					
الطلاقة	6	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة					
	7	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة					
	8	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل					
	9	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
	10	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة					
الحساسية للمشكلات	11	أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يمكن أن تقع					
	12	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
	13	لدي درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل					
	14	أقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار					
	15	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي					
المجازفة	16	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى ولو كان هناك احتمال فشلها					
	17	أشجع زملائي في العمل على تغيير طرق عملهم					
	18	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي					
	19	أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
	10	اتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بمداخل التغيير في الكلية ، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
ادارة الجودة الشاملة	1	تمارس إدارة الكلية دورا قياديا لتنسيق الجهود وتحقيق أهداف الكلية					
	2	يشارك العاملون في الكلية في عمليات تحسين الخدمات من خلال العمل بروح الفريق					
	3	يتم اتخاذ القرارات في الكلية بناء على تحليل البيانات بشكل دوري					
	4	تتبنى إدارة الكلية مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والاستخدام الأمثل للموارد					
	5	تسعى إدارة الكلية الى تحقيق رضا المستفدين (الطلبة، العاملون، المجتمع)					
	7	تشجع إدارة الكلية العاملين على تقديم أفكار جديدة					
الادارة الاستراتيجية	8	لدى إدارة الكلية رؤية مستقبلية واضحة					
	9	تحدد إدارة الكلية أهدافها في ضوء الإمكانات المتاحة					
	10	تراعي إدارة الكلية متطلبات البيئة الخارجية (سوق العمل) عند صياغة أهدافها					
	11	تلتزم إدارة الكلية بالسياسات الموضوعة لتنفيذ الخطط على مستوى الكلية					
	12	تمتلك إدارة الكلية معايير واضحة لتقييم الخطط والبرامج المعتمدة					
	13	تعمل إدارة الكلية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها					
ادارة المعرفة	14	تشجع إدارة الكلية التشارك المعرفي بين موظفي الكلية					
	15	تقوم ادارة الكلية بالرصد المنظم للمعارف المتاحة من مصادرها المختلفة					
	16	لدى إدارة الكلية قواعد بيانات تزودها بالمعارف الضرورية					
	17	تتوافر لدى إدارة الكلية معدات ووسائل حفظ المعارف					
	18	يتم الاستفادة من معارف وخبرات موظفي الكلية في حل المشاكل					

ANOVA

العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.810	34	.259	.585	.931
Within Groups	11.964	27	.443		
Total	20.774	61			

ANOVA

المستوى

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.729	34	.168	.646	.887
Within Groups	7.045	27	.261		
Total	12.774	61			

ANOVA

الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.138	34	.504	1.332	.223
Within Groups	10.217	27	.378		
Total	27.355	61			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	ذكر	43	3.91	.443	.068
	أنثى	19	3.79	.459	.105

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
المحور2	Equal variances assumed	.704	.405	.938	60	.352
	Equal variances not assumed			.925	33.440	.362

Test Statistics[a]

	المحور1	المحور3
Mann-Whitney U	385.500	372.000
Wilcoxon W	1331.500	562.000
Z	-.352	-.421
Asymp. Sig. (2-tailed)	.725	.674

a. Grouping Variable: الجنس

Report

الجنس		المحور1	المحور3
ذكر	Mean	3.50	3.44
	Std. Deviation	.589	.694
أنثى	Mean	3.61	3.42
	Std. Deviation	.586	.681
Total	Mean	3.53	3.43
	Std. Deviation	.585	.684

Test Statistics[a,b]

	المحور1	المحور3
Kruskal-Wallis H	.555	.931
df	1	1
Asymp. Sig.	.456	.335

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

Report

المستوى		المحور1	المحور3
ماجستير	Mean	3.47	3.38
	Std. Deviation	.571	.490
دكتوراه	Mean	3.56	3.45
	Std. Deviation	.595	.755
Total	Mean	3.53	3.43
	Std. Deviation	.585	.684

Test Statistics[a,b]

	المحور1	المحور3
Kruskal-Wallis H	2.029	.610
df	3	3

Asymp. Sig.	.566	.894

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Report

العمر		المحور1	المحور3
25-30	Mean	3.93	3.79
	Std. Deviation	.672	.707
30-40	Mean	3.47	3.38
	Std. Deviation	.544	.685
40-50	Mean	3.62	3.49
	Std. Deviation	.701	.746
50 أكثرمن	Mean	3.87	3.60
	Std. Deviation	.318	.063
Total	Mean	3.53	3.43
	Std. Deviation	.585	.684

Test Statistics[a,b]

	المحور1	المحور3
Kruskal-Wallis H	4.276	4.774
df	3	3
Asymp. Sig.	.233	.189

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

Report

الخبرة		المحور1	المحور3
5 أقلمن	Mean	2.58	2.60
	Std. Deviation	.961	1.390
5-10	Mean	3.55	3.42
	Std. Deviation	.432	.566
10-15	Mean	3.58	3.47
	Std. Deviation	.591	.670
15 أكثرمن	Mean	3.85	3.99
	Std. Deviation	.709	.426
Total	Mean	3.53	3.43
	Std. Deviation	.585	.684

Correlations

			المحور3	الجماعي	التدريب	الاتصال	تفويض	المحور
Spearman's rho	المحور3	Correlation Coefficient	1.000	.702**	.482**	.473**	.538**	.5
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	
		N	61	61	61	61	61	
	الجماعي	Correlation Coefficient	.702**	1.000	.558**	.403**	.487**	.4
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.001	.000	
		N	61	62	62	62	62	
	التدريب	Correlation Coefficient	.482**	.558**	1.000	.236	.222	.
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.064	.083	
		N	61	62	62	62	62	
	الاتصال	Correlation Coefficient	.473**	.403**	.236	1.000	.698**	.4
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.064	.	.000	
		N	61	62	62	62	62	
	تفويض	Correlation Coefficient	.538**	.487**	.222	.698**	1.000	.
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.083	.000	.	
		N	61	62	62	62	62	
	المحور2	Correlation Coefficient	.551**	.400**	.276*	.474**	.322*	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.030	.000	.011	
		N	61	62	62	62	62	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	69.4	69.4	69.4
	أنثى	19	30.6	30.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	2	3.2	3.2	3.2
	30-40	42	67.7	67.7	71.0

	40-50	16	25.8	25.8	96.8
	50 أكثرمن	2	3.2	3.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	18	29.0	29.0	29.0
	دكتوراه	44	71.0	71.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 أقلمن	3	4.8	4.8	4.8
	5-10	25	40.3	40.3	45.2
	10-15	31	50.0	50.0	95.2
	15 أكثرمن	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Correlations

			1العبارة	2العبارة	3العبارة	4العبارة	5العبارة	الجماعي
Spearman's rho	1العبارة	Correlation Coefficient	1.000	.532**	.496**	.297*	.301*	.680**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.019	.017	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	2العبارة	Correlation Coefficient	.532**	1.000	.468**	.232	.296*	.636**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.070	.019	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	3العبارة	Correlation Coefficient	.496**	.468**	1.000	.424**	.596**	.841**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001	.000	.000

		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة4	Correlation Coefficient	.297*	.232	.424**	1.000	.706**	.710**
		Sig. (2-tailed)	.019	.070	.001	.	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة5	Correlation Coefficient	.301*	.296*	.596**	.706**	1.000	.789**
		Sig. (2-tailed)	.017	.019	.000	.000	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	الجماعي	Correlation Coefficient	.680**	.636**	.841**	.710**	.789**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	التدريب
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1.000	.659**	.571**	.504**	.315*	.789**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.013	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة7	Correlation Coefficient	.659**	1.000	.686**	.660**	.349**	.864**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.005	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة8	Correlation Coefficient	.571**	.686**	1.000	.526**	.266*	.787**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.036	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة9	Correlation Coefficient	.504**	.660**	.526**	1.000	.425**	.789**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.001	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة10	Correlation Coefficient	.315*	.349**	.266*	.425**	1.000	.578**
		Sig. (2-tailed)	.013	.005	.036	.001	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	التدريب	Correlation Coefficient	.789**	.864**	.787**	.789**	.578**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			11العبارة	12العبارة	13العبارة	14العبارة	15العبارة	الاتصال
Spearman's rho	11العبارة	Correlation Coefficient	1.000	.444**	.406**	.483**	.434**	.703**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	12العبارة	Correlation Coefficient	.444**	1.000	.373**	.315*	.149	.567**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.003	.013	.249	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	13العبارة	Correlation Coefficient	.406**	.373**	1.000	.529**	.518**	.720**
		Sig. (2-tailed)	.001	.003	.	.000	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	14العبارة	Correlation Coefficient	.483**	.315*	.529**	1.000	.646**	.806**
		Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	15العبارة	Correlation Coefficient	.434**	.149	.518**	.646**	1.000	.760**
		Sig. (2-tailed)	.000	.249	.000	.000	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	الاتصال	Correlation Coefficient	.703**	.567**	.720**	.806**	.760**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			16العبارة	17العبارة	18العبارة	19العبارة	20العبارة	تفويض
Spearman's rho	16العبارة	Correlation Coefficient	1.000	.457**	.546**	.618**	.669**	.821**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	17العبارة	Correlation Coefficient	.457**	1.000	.590**	.527**	.378**	.697**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.002	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	18العبارة	Correlation Coefficient	.546**	.590**	1.000	.768**	.501**	.834**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	19العبارة	Correlation Coefficient	.618**	.527**	.768**	1.000	.583**	.837**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	20العبارة	Correlation Coefficient	.669**	.378**	.501**	.583**	1.000	.773**
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	تفويض	Correlation Coefficient	.821**	.697**	.834**	.837**	.773**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	الأصالة
Spearman's rho	العبارة21	Correlation Coefficient	1.000	.391**	.123	.179	.312*	.502**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.341	.164	.014	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة22	Correlation Coefficient	.391**	1.000	.394**	.416**	.444**	.709**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.002	.001	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة23	Correlation Coefficient	.123	.394**	1.000	.512**	.146	.738**
		Sig. (2-tailed)	.341	.002	.	.000	.258	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة24	Correlation Coefficient	.179	.416**	.512**	1.000	.356**	.777**
		Sig. (2-tailed)	.164	.001	.000	.	.005	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة25	Correlation Coefficient	.312*	.444**	.146	.356**	1.000	.494**
		Sig. (2-tailed)	.014	.000	.258	.005	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	الأصالة	Correlation Coefficient	.502**	.709**	.738**	.777**	.494**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	الطلاقة
Spearman's rho	العبارة26	Correlation Coefficient	1.000	.513**	.617**	.435**	.197	.709**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.125	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة27	Correlation Coefficient	.513**	1.000	.507**	.471**	.211	.777**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.100	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة28	Correlation Coefficient	.617**	.507**	1.000	.618**	.292*	.759**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.021	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة29	Correlation Coefficient	.435**	.471**	.618**	1.000	.258*	.767**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.043	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة30	Correlation Coefficient	.197	.211	.292*	.258*	1.000	.545**
		Sig. (2-tailed)	.125	.100	.021	.043	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	الطلاقة	Correlation Coefficient	.709**	.777**	.759**	.767**	.545**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	العبارة40	المجازفة

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	الحساسية
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1.000	.419**	.408**	.529**	.288*	.787**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.001	.000	.023	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة32	Correlation Coefficient	.419**	1.000	.381**	.260*	.061	.606**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.002	.041	.636	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة33	Correlation Coefficient	.408**	.381**	1.000	.325*	-.002	.603**
		Sig. (2-tailed)	.001	.002	.	.010	.989	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة34	Correlation Coefficient	.529**	.260*	.325*	1.000	.390**	.712**
		Sig. (2-tailed)	.000	.041	.010	.	.002	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة35	Correlation Coefficient	.288*	.061	-.002	.390**	1.000	.498**
		Sig. (2-tailed)	.023	.636	.989	.002	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	الحساسية	Correlation Coefficient	.787**	.606**	.603**	.712**	.498**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Spearman's rho	العبارة36	Correlation Coefficient	1.000	.582**	.281*	.511**	.345**	.774**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.027	.000	.006	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة37	Correlation Coefficient	.582**	1.000	.469**	.542**	.233	.813**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.068	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة38	Correlation Coefficient	.281*	.469**	1.000	.410**	-.061	.596**
		Sig. (2-tailed)	.027	.000	.	.001	.636	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة39	Correlation Coefficient	.511**	.542**	.410**	1.000	.396**	.767**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.	.001	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة40	Correlation Coefficient	.345**	.233	-.061	.396**	1.000	.518**
		Sig. (2-tailed)	.006	.068	.636	.001	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	المجازفة	Correlation Coefficient	.774**	.813**	.596**	.767**	.518**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			41العبارة	42العبارة	43العبارة	44العبارة	45العبارة	46العبارة	الجودة
rman's rho	41العبارة	Correlation Coefficient	1.000	.539**	.523**	.539**	.563**	.693**	.804
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.00
		N	61	61	61	61	61	61	6
	42العبارة	Correlation Coefficient	.539**	1.000	.495**	.453**	.580**	.581**	.729
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.00
		N	61	62	62	62	62	62	6
	43العبارة	Correlation Coefficient	.523**	.495**	1.000	.463**	.469**	.602**	.744
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.00
		N	61	62	62	62	62	62	6
	44العبارة	Correlation Coefficient	.539**	.453**	.463**	1.000	.547**	.563**	.763
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.00
		N	61	62	62	62	62	62	6
	45العبارة	Correlation Coefficient	.563**	.580**	.469**	.547**	1.000	.555**	.734
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.00
		N	61	62	62	62	62	62	6
	46العبارة	Correlation Coefficient	.693**	.581**	.602**	.563**	.555**	1.000	.872
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.00
		N	61	62	62	62	62	62	6
	الجودة	Correlation Coefficient	.804**	.729**	.744**	.763**	.734**	.872**	1.00
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	61	61	61	61	61	61	6

orrelation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			47العبارة	48العبارة	49العبارة	50العبارة	51العبارة	52العبارة	ستراتيجية
man's rho	47العبارة	Correlation Coefficient	1.000	.229	.426**	.266*	.460**	.505**	.69
		Sig. (2-tailed)	.	.074	.001	.037	.000	.000	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	48العبارة	Correlation Coefficient	.229	1.000	.294*	.425**	.369**	.491**	.59
		Sig. (2-tailed)	.074	.	.020	.001	.003	.000	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	49العبارة	Correlation Coefficient	.426**	.294*	1.000	.502**	.583**	.469**	.71
		Sig. (2-tailed)	.001	.020	.	.000	.000	.000	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	50العبارة	Correlation Coefficient	.266*	.425**	.502**	1.000	.626**	.461**	.65
		Sig. (2-tailed)	.037	.001	.000	.	.000	.000	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	51العبارة	Correlation Coefficient	.460**	.369**	.583**	.626**	1.000	.590**	.78
		Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.	.000	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	52العبارة	Correlation Coefficient	.505**	.491**	.469**	.461**	.590**	1.000	.80
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.0
		N	62	62	62	62	62	62	
	الاستراتيجية	Correlation Coefficient	.698**	.595**	.715**	.658**	.783**	.800**	1.0
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	62	62	62	62	62	62	

rrelation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

elation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المـلاحــق

Correlations

			العبارة53	العبارة54	العبارة55	العبارة56	العبارة57	المعرفة
Spearman's rho	العبارة53	Correlation Coefficient	1.000	.611**	.355**	.322*	.403**	.752**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.005	.011	.001	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة54	Correlation Coefficient	.611**	1.000	.434**	.331**	.402**	.758**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.009	.001	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة55	Correlation Coefficient	.355**	.434**	1.000	.518**	.544**	.714**
		Sig. (2-tailed)	.005	.000	.	.000	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة56	Correlation Coefficient	.322*	.331**	.518**	1.000	.575**	.657**
		Sig. (2-tailed)	.011	.009	.000	.	.000	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	العبارة57	Correlation Coefficient	.403**	.402**	.544**	.575**	1.000	.743**
		Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.	.000
		N	62	62	62	62	62	62
	المعرفة	Correlation Coefficient	.752**	.758**	.714**	.657**	.743**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
Run MATRIX procedure:

************************ Written by Andrew F. Hayes
************************
************************        afhayes.com
************************

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-
factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .903



Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  LoadingErrorVar
العب     3.677     .883     .198     .740
ع_الع    3.806     .846     .360     .586
```

الع_2	3.452	.953	.506	.651
الع_3	3.516	.864	.509	.487
الع_4	3.387	.930	.573	.536
الع_5	3.065	1.084	.432	.990
الع_6	3.081	.997	.443	.797
الع_7	3.113	1.042	.373	.946
الع_8	3.177	1.033	.407	.901
الع_9	3.177	1.033	.424	.886
ال_109	4.194	.902	.355	.689
ال__11	3.968	.923	.490	.611
ال__12	3.677	.937	.642	.466
ال__13	3.919	.929	.672	.410
ال__14	3.645	.960	.663	.481
ال__15	3.710	1.151	.859	.587
ال__16	3.565	1.050	.638	.696
ال__17	3.613	1.092	.780	.583
ال__18	3.597	.931	.763	.285
ال__19	3.323	1.052	.807	.456

------ END MATRIX -----

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
sumscore	62	70.6613	137.015
العبارة1	62	3.68	.779
العبارة2	62	3.81	.716
العبارة3	62	3.45	.907
العبارة4	62	3.52	.746
العبارة5	62	3.39	.864
العبارة6	62	3.06	1.176
العبارة7	62	3.08	.993
العبارة8	62	3.11	1.085
العبارة9	62	3.18	1.066
العبارة10	62	3.18	1.066
العبارة11	62	4.19	.814
العبارة12	62	3.97	.851
العبارة13	62	3.68	.878
العبارة14	62	3.92	.862
العبارة15	62	3.65	.921
العبارة16	62	3.71	1.324
العبارة17	62	3.56	1.102
العبارة18	62	3.61	1.192
العبارة19	62	3.60	.868
العبارة20	62	3.32	1.107
Valid N (listwise)	62		

Communalities

	Initial	Extraction
العبارة1	.642	.051
العبارة2	.557	.181
العبارة3	.729	.282
العبارة4	.652	.347
العبارة5	.721	.380
العبارة6	.661	.158
العبارة7	.840	.197
العبارة8	.721	.128
العبارة9	.756	.155
العبارة10	.583	.169
العبارة11	.674	.154
العبارة12	.670	.282
العبارة13	.717	.470
العبارة14	.743	.524
العبارة15	.736	.478
العبارة16	.782	.557
العبارة17	.668	.369
العبارة18	.849	.511
العبارة19	.824	.671
العبارة20	.774	.589

Extraction Method: Maximum Likelihood.

```
Run MATRIX procedure:

*************************** Written by Andrew F. Hayes
***************************
***************************        afhayes.com
***************************

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-
factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .883

Item means, standard deviations, and estimated loadings:
              Mean       SD  LoadingErrorVar
العب     4.016     .713     .310     .412
الع_1    4.145     .698     .351     .363
الع_2    3.452    1.035     .657     .640
الع_3    3.677    1.037     .565     .756
الع_4    4.032     .572     .150     .304
الع_5    3.790     .656     .461     .218
الع_6    4.242     .670     .509     .190
الع_7    3.742     .867     .736     .210
```

الع_8	3.726	.813	.573	.333
الع_9	3.984	.640	.136	.391
ال_109	3.629	.891	.636	.390
ال__11	3.677	.763	.318	.482
ال__12	3.694	.715	.298	.422
ال__13	3.871	.799	.621	.253
ال__14	4.226	.838	.503	.450
ال__15	3.790	.832	.248	.631
ال__16	3.919	.963	.509	.669
ال__17	4.113	.749	.221	.512
ال__18	3.935	.903	.278	.738
ال__19	3.839	.793	.148	.607

------ END MATRIX -----

Communalities

	Initial	Extraction
العبارة21	.692	.190
العبارة22	.637	.254
العبارة23	.633	.403
العبارة24	.676	.297
العبارة25	.453	.068
العبارة26	.711	.494
العبارة27	.743	.576
العبارة28	.885	.720
العبارة29	.740	.496
العبارة30	.394	.045
العبارة31	.718	.509
العبارة32	.577	.173
العبارة33	.505	.174
العبارة34	.802	.604
العبارة35	.650	.360
العبارة36	.642	.089
العبارة37	.682	.279
العبارة38	.526	.087
العبارة39	.697	.095
العبارة40	.601	.035

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
sumscore	62	77.5000	80.123
العبارة21	62	4.02	.508
العبارة22	62	4.15	.487
العبارة23	62	3.45	1.071
العبارة24	62	3.68	1.075
العبارة25	62	4.03	.327
العبارة26	62	3.79	.431
العبارة27	62	4.24	.449
العبارة28	62	3.74	.752
العبارة29	62	3.73	.661
العبارة30	62	3.98	.410
العبارة31	62	3.63	.795
العبارة32	62	3.68	.583
العبارة33	62	3.69	.511
العبارة34	62	3.87	.639
العبارة35	62	4.23	.702
العبارة36	62	3.79	.693
العبارة37	62	3.92	.928
العبارة38	62	4.11	.561
العبارة39	62	3.94	.815
العبارة40	62	3.84	.629
Valid N (listwise)	62		

```
Run MATRIX procedure:

************************ Written by Andrew F. Hayes
*************************
************************        afhayes.com
*************************

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-
factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .943

Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  LoadingErrorVar
العب    3.541    1.042     .793     .457
الع_1    3.689     .867     .621     .366
الع_2    3.197    1.030     .750     .498
الع_3    3.246    1.011     .661     .584
الع_4    3.639     .932     .591     .519
الع_5    3.311    1.148     .931     .452
الع_6    3.279     .968     .628     .544
```

الع_7	3.656	.854	.485	.494
الع_8	3.197	.963	.556	.618
الع_9	3.508	.744	.464	.339
ال_109	3.393	.936	.694	.394
ال__11	3.459	.905	.796	.186
ال__12	3.295	1.054	.748	.553
ال__13	3.262	.982	.782	.352
ال__14	3.492	.829	.557	.378
ال__15	3.770	.883	.601	.419
ال__16	3.410	.973	.649	.525

------ END MATRIX -----

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
sumscore	61	58.3443	135.296
العبارة41	61	3.54	1.086
العبارة42	61	3.69	.751
العبارة43	61	3.20	1.061
العبارة44	61	3.25	1.022
العبارة45	61	3.64	.868
العبارة46	61	3.31	1.318
العبارة47	61	3.28	.938
العبارة48	61	3.66	.730
العبارة49	61	3.20	.927
العبارة50	61	3.51	.554
العبارة51	61	3.39	.876
العبارة52	61	3.46	.819
العبارة53	61	3.30	1.111
العبارة54	61	3.26	.963
العبارة55	61	3.49	.687
العبارة56	61	3.77	.780
العبارة57	61	3.41	.946
Valid N (listwise)	61		

Communalities

	Initial	Extraction
العبارة41	.829	.579
العبارة42	.770	.513
العبارة43	.735	.530
العبارة44	.659	.428
العبارة45	.718	.402
العبارة46	.752	.657

العبارة47	.550	.420
العبارة48	.600	.323
العبارة49	.657	.333
العبارة50	.681	.388
العبارة51	.762	.550
العبارة52	.819	.773
العبارة53	.805	.503
العبارة54	.839	.635
العبارة55	.654	.451
العبارة56	.736	.463
العبارة57	.755	.445

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
sumscore	61	39.9377	27.133
الجماعي	61	3.55	.422
التدريب	61	3.13	.676
الاتصال	61	3.87	.520
تفويض	61	3.55	.761
الأصالة	61	3.88	.334
الطلاقة	61	3.91	.287
الحساسية	61	3.82	.309
المجازفة	61	3.92	.362
الجودة	61	3.44	.646
الاستراتيجية	61	3.42	.462
المعرفة	61	3.45	.537
Valid N (listwise)	61		

Run MATRIX procedure:

********** Written by Andrew F. Hayes
****
********** afhayes.com
****

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .890

Item means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
الجم	3.554	.650	.489	.183
التد	3.128	.822	.463	.461
الات	3.872	.721	.431	.335
تفوي	3.551	.872	.602	.398
الأص	3.875	.578	.303	.242
الطل	3.911	.536	.242	.229
الحس	3.823	.556	.196	.271
المج	3.925	.601	.159	.336
الجو	3.437	.804	.681	.183
الاس	3.415	.679	.612	.087
المع	3.446	.732	.637	.130

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

********** Written by Andrew F. Hayes
****
********** afhayes.com
****

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .954

Item means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
العب	3.672	.889	.382	.645
الع_1	3.787	.839	.397	.546
الع_2	3.443	.958	.617	.536
الع_3	3.508	.868	.572	.427
الع_4	3.361	.913	.509	.575
الع_5	3.098	1.060	.395	.968
الع_6	3.082	1.005	.410	.841
الع_7	3.115	1.050	.460	.892
الع_8	3.180	1.041	.492	.841

الع_9	3.164	1.036	.565	.753
ال_109	4.197	.910	.219	.779
ال__11	3.951	.921	.333	.736
ال__12	3.656	.929	.520	.593
ال__13	3.918	.936	.581	.539
ال__14	3.639	.967	.710	.430
ال__15	3.705	1.160	.704	.849
ال__16	3.557	1.057	.595	.764
ال__17	3.607	1.100	.591	.860
ال__18	3.574	.921	.654	.421
ال__19	3.311	1.057	.702	.626
ال__20	4.016	.719	.275	.441
ال__21	4.164	.688	.284	.392
ال__22	3.459	1.042	.484	.851
ال__23	3.689	1.041	.453	.880
ال__24	4.049	.561	.111	.302
ال__25	3.787	.661	.276	.361
ال__26	4.246	.675	.284	.375
ال__27	3.770	.844	.298	.625
ال__28	3.754	.789	.294	.536
ال__29	4.000	.632	.191	.364
ال__30	3.623	.897	.243	.747
ال__31	3.672	.769	.220	.542
ال__32	3.705	.715	.218	.464
ال__33	3.885	.798	.238	.580
ال__34	4.230	.844	.148	.691
ال__35	3.787	.839	.135	.686
ال__36	3.934	.964	.289	.846
ال__37	4.131	.741	.262	.481
ال__38	3.934	.910	.083	.822
ال__39	3.836	.800	.105	.628
ال__40	3.541	1.042	.691	.608
ال__41	3.689	.867	.655	.322
ال__42	3.197	1.030	.752	.496
ال__43	3.246	1.011	.576	.690
ال__44	3.639	.932	.583	.528
ال__45	3.311	1.148	.888	.529
ال__46	3.279	.968	.668	.491
ال__47	3.656	.854	.420	.553
ال__48	3.197	.963	.636	.522
ال__49	3.508	.744	.456	.346
ال__50	3.393	.936	.702	.383
ال__51	3.459	.905	.724	.294
ال__52	3.295	1.054	.709	.608
ال__53	3.262	.982	.724	.439
ال__54	3.492	.829	.524	.413
ال__55	3.770	.883	.565	.460
ال__56	3.410	.973	.632	.546

------ END MATRIX -----

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
sumscore	61	206.5410	743.352
العبارة1	61	3.67	.791
العبارة2	61	3.79	.704
العبارة3	61	3.44	.917
العبارة4	61	3.51	.754
العبارة5	61	3.36	.834
العبارة6	61	3.10	1.123
العبارة7	61	3.08	1.010
العبارة8	61	3.11	1.103
العبارة9	61	3.18	1.084
العبارة10	61	3.16	1.073
العبارة11	61	4.20	.827
العبارة12	61	3.95	.848
العبارة13	61	3.66	.863
العبارة14	61	3.92	.877
العبارة15	61	3.64	.934
العبارة16	61	3.70	1.345
العبارة17	61	3.56	1.117
العبارة18	61	3.61	1.209
العبارة19	61	3.57	.849
العبارة20	61	3.31	1.118
العبارة21	61	4.02	.516
العبارة22	61	4.16	.473
العبارة23	61	3.46	1.086
العبارة24	61	3.69	1.085
العبارة25	61	4.05	.314
العبارة26	61	3.79	.437
العبارة27	61	4.25	.455
العبارة28	61	3.77	.713
العبارة29	61	3.75	.622
العبارة30	61	4.00	.400
العبارة31	61	3.62	.805
العبارة32	61	3.67	.591
العبارة33	61	3.70	.511
العبارة34	61	3.89	.637
العبارة35	61	4.23	.713
العبارة36	61	3.79	.704
العبارة37	61	3.93	.929
العبارة38	61	4.13	.549
العبارة39	61	3.93	.829
العبارة40	61	3.84	.639

العبارة41	61	3.54	1.086
العبارة42	61	3.69	.751
العبارة43	61	3.20	1.061
العبارة44	61	3.25	1.022
العبارة45	61	3.64	.868
العبارة46	61	3.31	1.318
العبارة47	61	3.28	.938
العبارة48	61	3.66	.730
العبارة49	61	3.20	.927
العبارة50	61	3.51	.554
العبارة51	61	3.39	.876
العبارة52	61	3.46	.819
العبارة53	61	3.30	1.111
العبارة54	61	3.26	.963
العبارة55	61	3.49	.687
العبارة56	61	3.77	.780
العبارة57	61	3.41	.946
Valid N (listwise)	61		