

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع:

**أثر تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية
دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية - تيارت-**

إشراف:

- أ.ياحي عبد المالك

من إعداد الطالبتين:

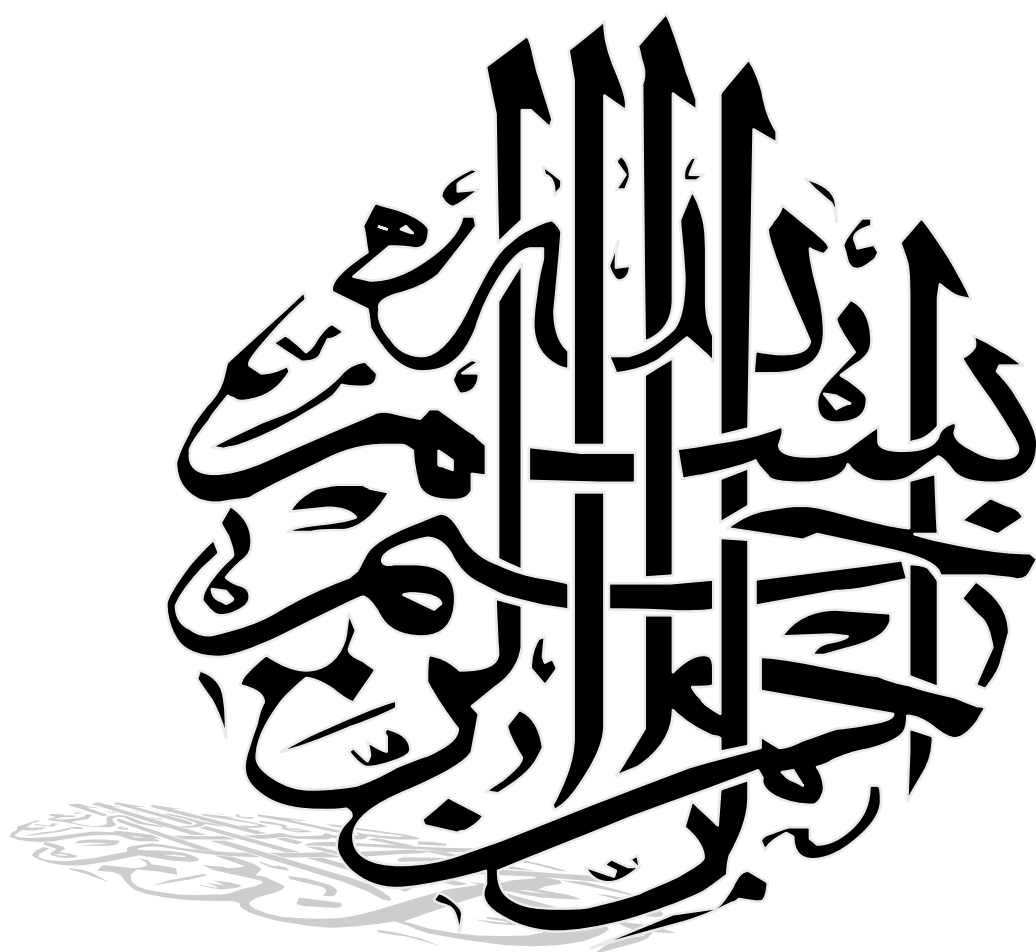
- منصور غنية

- ربيع بركاهم

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	أعضاء اللجنة
رئيسا	د. خريش زهير
مشرفا مقرر	أ. ياحي عبد المالك
عضوا مناقشا	د. مرباح مليكة

السنة الجامعية : 2017م / 2018م]



كلمة شكر

" تعلموا العلم فان تعلمه لله خشية ، وطلبه عبادة ، ومذاكرته تسبيح والبحث عنه جهاد ، و تعليمه لمن لا يعلمه صدقة و بذله لأهله قربة " .

معاذ بن جبل رضي الله عنه

الشكر أولا للحق سبحانه و تعالى ، يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف : يا حي عبد المالك الذي أنار لنا الطريق بعلمه الغزير و توجهاته السديدة و الذي كان لارشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في انجاز هذا البحث .

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى عميد الكلية الدكتور: تاج محمد و إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية دون استثناء ، كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لتقييم هذا البحث .

كما لا يفوتنا شكر كل من ساهم في دعمنا ماديا أو معنويا و إلى كل عمال المكتبة والزملاء الأفاضل ، كما لا ننسى رئيس مصلحة المستخدمين أ.نذير، كما نخص بالذكر الأستاذ الفاضل شيخ علي على تعاونه معنا في توزيع الاستمارات.

من الطالبتين : - غنية منصور.

- بركاهم ربيع .



إهداء:

اهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس
إلى من منحتني الحب و الحنان و التي أوصى بها الرحمان
"أمي الحبيبة "
والى أسمى معاني الحب و التقدير " أبي الغالي " أطال الله
في عمره
إلى كل من تقاسمت معهم دفى العائلة إخواني و أخواتي
(حميدة، زهية، خيرة ، ونام ، بلال، خليل)
و إلى البراعم الصغار (بشرى ، مروة، محمد، مروان
، تسنيم، هاجر)
و إلى كل الأهل و الأقارب، وخاصة أمي الثانية "الخالة
فاطمة"
والى توأم روحي علا أقدار، وكل صديقاتي (خديجة، غنية،
سعاد، إكرام)

بيبة



إهداء:

بأنامل تحيط بقلم أعياء التعب و الأرق ولا يقوى على الحراك يتكأ على
قطرات حبر مملوءة ، بالحزن و الفرح في أن واحد ، حزن يشوبه الفراق بعد التجمع
وفرح لبلوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي

أتطلع لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل و الأمل المشرق إهدائي ليس
لتخرجي فقط ...
بل للتحليق نحن و الرفقة في سماء مملوءة بغمام يسحبه المزن ، هي فرص تقتنص
و ثمرات تقتطف وها أنا أقف لأقطف إحدى هذه الثمرات التي ينعت لي في انتظار قطف
المزيد بإذن الله .

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي و غير من مجراها و عمق في
توسيع مداركي العلمية و العقلية.

إلى من أعطتني الحب و الحنان و علمتني العطاء و التسامح ، إلى التي حملتني وهنا
على و هن إلى أُمي

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة ، وتعب من أجلي ، إلى من كان و لازال سنداً لي
في الحياة ، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة و العافية .

إلى ذخري و سندي و قرة عيني أخواتي و إخواني : نريمان ، أكرم ، محمد عبد الحق
أحلام ، سعاد .

إلى كل عائلتي و خاصة خالتي الغالية التي ساندتني نوال .
إلى من دعمني بتشجيعه عبد الإله .

إلى رفيقات دربي بركا هم ، فاطمة ، عالية ، ليلي ، سمية ، صابرين .
و أخيراً إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

سيقف قلبي ليستقر بين أنظاركم ما كتبت لعلها هذه المفردات تكون معينة حتى تتذكروني
يوماً ما ...

غنية

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة أ

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة.

الصفحة

تمهيد	05
1- أسباب و مبررات اختيار الموضوع.....	05
2- أهمية الدراسة.....	06
3- أهداف الدراسة	06
4- الإشكالية البحثية	06
5- فرضيات الدراسة.....	08
6- الجهاز المفاهيمي للدراسة.....	09

7-	الدراسات السابقة	13
----	------------------	----

الفصل الثاني : تمكين العاملين.

تمهيد	26
1-أسباب وأهمية التمكين	26
2- مستويات التمكين	27
3- خصائص تمكين العاملين.	28
4- أبعاد التمكين	28
5- أنواع التمكين	30
6- أساليب التمكين	32
7- مزايا تمكين العاملين	34
8- مبررات ومعوقات التمكين	34
9- تطبيق عملية التمكين	36
10- نماذج تمكين العاملين	39
11- المداخل النظرية المفسرة لمتغير التمكين	42

الفصل الثالث :الإبداع الإداري .

تمهيد	45
1- أهمية الإبداع	45
2- مصادر الإبداع	45
3- دوافع الإبداع	47
4- مستويات الإبداع	48
5- عناصر الإبداع	50

6- أنواع الإبداع	52
7- أهداف الإبداع	54
8- خصائص الإبداع	54
9- كيفية تدريب وتنمية القدرات الإبداعية	55
10- بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي و التدريب عليه	56
11- معوقات الإبداع	56
12- المداخل النظرية المفسرة لمتغير للإبداع الإداري.....	59

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

.....	63
1- مجالات الدراسة	63
1-1 المجال المكاني.....	63
1-2 المجال الزمني.....	63
1-3 المجال البشري.....	64
2- المنهج المستخدم في الدراسة	64
3- أدوات جمع البيانات.....	64
3-1 الملاحظة	64
3-2 المقابلة	65
3-3 الاستمارة.....	65
3-4 السجلات و الوثائق.....	66
4- العينة و كيفية اختيارها وخصائصها.....	66

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة .

تمهيد.....	72
1- عرض وتحليل البيانات الميدانية.....	72
1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.....	72
1-2 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.....	80
2- مناقشة نتائج الدراسة.....	91
2-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....	91
2-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....	93
2-3 النتيجة العامة للدراسة.....	93
خاتمة.....	95
قائمة المراجع.....	98
قائمة الملاحق.....	

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	67
02	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	67
03	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	68
04	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	69
05	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	70
06	يوضح اهتمام الجامعة بتطوير كفاءة موظفيها	72
07	يوضح تبني الجامعة خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي	73
08	يوضح قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه	74
09	يوضح اعتماد الجامعة على دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة	75
10	يوضح مواجهة المشكل في العمل قبل التدريب	76
11	يوضح منح الجامعة الاستقلالية في أداء المهام	76
12	يوضح اعتماد الجامعة على أسلوب تفويض السلطة	77
13	يوضح المؤهلات التي يمتلكها الموظف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة	78
14	يوضح امتلاك القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة	78
15	يوضح عقد الإدارة للاجتماعات الدورية تناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة	79
16	يوضح طبيعة المشاكل التي يطرحها الموظف مع رئيسه	80
17	يوضح اهتمام الجامعة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار	81
18	يوضح توفير الجامعة الفرصة في اتخاذ القرار	82
19	يوضح اهتمام الجامعة بالمبادرات الفردية	83
20	يوضح بأن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة	84
21	يوضح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	85

22	يوضح تعدد البدائل يساهم في إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة	85
23	يوضح بأن هناك مجالات لتطوير المعارف داخل الجامعة	86
24	يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يساهم في زيادة القدرة على حل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة	87
25	يوضح مساهمة الموظفين في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الجامعة	88
26	يوضح القدرة على خلق بدائل المشكلات التنظيمية العالقة يساهم في تنمية التفكير الإبداعي	88
27	يوضح القدرة على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة	89
28	يوضح اعتراض الزملاء للحلول التي يقدمها الموظف لحل المشكلات	90
29	قائمة الأساتذة المحكمين	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	خطوات تطبيق عمليات التمكين	37
02	التمكين كعملية إدارية	41

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مساهمة تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية .

وقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي كمايلي:

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين هما :

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص التقدم الوظيفي في طرح بدائل المشكلات التنظيمية العالقة ؟

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات ؟

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات ومن بينها الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات أما العينة فكانت عبارة عن عينة عشوائية بسيطة تمثلت في الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بقسم العلوم الاجتماعية وتم تفريغ بيانات الاستمارة و تكميمها و جدولتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يساهم تمكين العاملين من إعطائهم فرص التقدم الوظيفي في طرح بدائل المشكلات التنظيمية العالقة.

- يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات.

أي أن الفرضيتين الجزئيتين قد تحقق صدقهما ميدانيا ،ومنه نستنتج أن الفرضية العامة ذات سند واقعي.

مقدمة

مقدمة:

إن الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أيا كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني ، وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، حيث أن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية .

فالظروف المتغيرة التي تعيشها الجامعة الجزائرية سواء كانت تلك الظروف ثقافية أم اجتماعية أم علمية ، هي نتيجة العديد من التغيرات و التطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع و التي أثبتت الدراسات بأن لها دور بما في ذلك التمكين .

فالتمكن يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، وهو ما جعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات ، وكل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين و توفير الوسائل اللازمة و المناسبة التي تساعد على ابتكار حلول إدارية سريعة لمجابهة المشاكل الإدارية العالقة .

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، فهو يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء و الاستمرارية للمنظمات نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات و معارف ضمنية أو ظاهرة .

وفي دراستنا الراهنة سنحاول تسليط الضوء حول أثر تمكين العاملين في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأساتذة وسيتم التطرق إلى هذا الموضوع لتوضيح أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري ، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة ابن خلدون تيارت بقسم العلوم الاجتماعية .

وتحقيقا لهدف الدراسة تم تقسيمها إلى بابين ،الباب الأول تضمن الجانب النظري و الذي اشتمل بدوره على ثلاثة فصول ، الفصل الأول مخصص للإطار التصوري و النظري للدراسة إذ تم فيه تحديد الإشكالية بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة ومفاهيمها و الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تضمن تمكين العاملين و أهم العناصر التي تناولته و

المداخل النظرية ، والفصل الثالث تناول الإبداع الإداري و أهم المداخل النظرية التي تناولته .

أما الباب الثاني فقد تضمن الجانب الميداني و ضم فصلين ، الفصل الرابع تناول الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدمنا الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق في أدوات جمع البيانات كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة (المكانية ، الزمنية ، البشرية) وعينة الدراسة و مواصفاتها ، أما بالنسبة للفصل الخامس فكان متمحورا حول تحليل وعرض نتائج الدراسة في ضوء فروضها و في ضوء الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى النتيجة العامة للدراسة ، لتكون الخاتمة حوصلة لأهم ما جاء في هذه الدراسة .

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد :

يشكل الإطار النظري و التصوري للدراسة عنصرا أساسيا و محوريا في الدراسات السوسيولوجية ،لأنه يساعد الباحث على التوقع في إطار نظري و منهجي محدد يتخذه كأداة استرشادية يسترشد بها الباحث في تحديده أو في بنائه للإشكالية البحثية وفي صياغته لفرضية الدراسة و تقديم التبريرات العلمية وافية لاختيار زاوية بحثية معينة و تهميشية لبقية الزوايا الأخرى، مستعينا في ذلك على مرتكزات بحثية أساسية مطالبا من خلالها الباحث بتحديدتها تحديدا نظريا و إجرائيا، كما لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفال المداخل النظرية المفسرة للظاهرة البحثية التي يجب أن يكون لديها تأصيلا نظريا قائم على دعائم و ركائز نظريات بحثية سوسيولوجية أو تنظيمية أو دراسات عقلية و ميدانية .

1- أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية :

- اكتساب معارف ومعلومات حول موضوع تمكين العاملين و الإبداع الإداري.
- الاقتناع بأهمية الموضوع و دوره الفعال في تحسين وضعية المؤسسات الجزائرية .
- الرغبة و الاهتمام بهذا الموضوع جعلنا نقوم

بدراسة علمية معمقة لتمكين العاملين

وعلاقته بالإبداع الإداري.

- أسباب موضوعية :

- الاستفادة العلمية و البحثية للمؤسسة .
- اهتمام الخبراء الإداريين في الوقت الحاضر بإيجاد طرق جديدة في الإدارة كإستراتيجية تمكين العاملين.
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات بضرورة الإبداع التنظيمي لما له من دور هام في تطوير المؤسسة.

2- أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع باعتباره خطوة هامة و أساسية للمؤسسات.
- زيادة الاهتمام بتطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمة و تنمية الإبداع لدى الأفراد لتنمية المؤسسة الجزائرية.
- التركيز على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات و النتائج المترتبة على التفكير الإبداعي خاصة وان الإبداع أصبح مطلب رئيسي لأي مؤسسة تسعى للريادة في مجال تخصصها.

3- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الذي يتلخص في الكشف عن مساهمة تمكين العاملين في تنمية القدرة الإبداعية.
- محاولة البحث عن العلاقة بين التمكين و الإبداع.
- محاولة معرفة واقع التمكين وأهميته داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة مستوى الإبداع بقسم العلوم الاجتماعية.

4- الإشكالية البحثية :

يعتبر التمكين أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا، فالتمكين هو أحد مقومات نجاح المنظمات، وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدهم بالطاقة التي تعمل على زيادة الأداء و التميز

و يهدف تمكين العاملين إلى مساعدتهم على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم و تحقيق أفضل النتائج ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي و تنظيمي عال وذلك

من خلال أشكال مختلفة كالتدريب و السلطة و الالتزام الوظيفي وتقدير الذات وهذا ما أكدت عليه نظرية آلـ **douglac Mc gregor**.

وقد أكدت الأساليب و المناهج الإدارية الحديثة أن التمكين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل و أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع و المشاركة الذاتية خاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على فرق العمل والتي تحتاج إلى كفاءات فردية و قدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم و إكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات العلمية تحتاج إلى التأكيد على أهمية التميز المؤسسي و الريادة للمؤسسة و العاملين فيها ولتحقيق ذلك فإن الجامعة الجزائرية تسعى إلى تحقيق تمكين العاملين وهي مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز على التميز.

وبما أن التمكين يتضمن بعض العمليات المقرر منحها للعامل لاسيما فيما يخص التقدم الوظيفي و اتخاذ القرار ، حيث أن المؤسسات اليوم تعمل على تجسيد فكرة البقاء والاستمرارية ولكي تصل إلى ذلك تنتهج سياسات و أسس أهمها التقدم الوظيفي وهو عملية تساعد على تحديد الأهداف الوظيفية المستقبلية و الموازنة بين متطلبات العمل وحاجات الموظف ، وهو يشمل موازنة الأعمال وكسب مزيد من الأموال وتخطي العقبات و الارتقاء إلى مستوى آخر مهنيًا.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار فهو يرتبط بوجود مشكلة أو موقف يتطلب حلا معينًا وأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة و الموجودة وهو تفاعل الفرد عقليا و انفعاليا مع المؤسسة التي يعمل بها مما يسمح له بتكوين نفسه و اكتساب خبرة لتحقيق أهدافه و تحمل مسؤولية أرائه و اقتراحاته.

ثم إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية القدرة الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة ولعل متغير الإبداع يعد من أهم العوامل الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة بصفة دائمة لتوجيه وترشيد مختلف عملياتها التنظيمية وذلك عن طريق طرح بدائل لعملية الإبداع وذلك حسب مراحل

فجوة الأداء ، وعدم رخاء البحث ووعي البدائل ثم إبداع حيث تعزي فجوة الأداء إلى عوامل خارجية وذلك بتعيين موظفين جدد وهذا ما أكدت عليه نظرية (chasimon1959)، كما أن الإبداع يتحدد دون معرفة أهميته و فوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومسؤولياتهم ومهاراتهم اتجاه المؤسسة لحل المشكلات و مواجهة المواقف ومنح العاملين الفرص لإبداء إبداعاتهم الفنية ودعمهم من أجل المساهمة في تطوير التنظيم وضمان النمو و الاستمرارية ، كما تعطي للعامل القدرة على اختيار فريق العمل لتنمية قدرتهم و إثارة حماسهم وتنمية علاقات التعاون فيما بينهم .

وقد أصبح التمكين الإداري جوهر الإبداع لأية منظمة من المنظمات الإدارية و يجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة و معقدة إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين للمساهمة في حل المشكلات المشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة و الإبداع الإداري في العمل . وفي ضوء هذا الجدال النظري القائم بين متغيري الدراسة نتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي :

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية ؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين :

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص للتقدم الوظيفي في طرح بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة ؟

- إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات؟

5- فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة للدراسة :

- يساهم تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية.

- الفرضيتين الجزئيتين:

- يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص للتقدم الوظيفي في طرح بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة .

- يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات.

6- الجهاز المفاهيمي للدراسة :

بالرجوع إلى التراث النظري نجد بأن التمكين الإداري عقدت تحديداته من الناحية النظرية ويرجع هذا الاختلاف في تحديد مفهومه إلى تعدد و اختلاف المدارس الفكرية التي ينحدر منها الباحثين و المفكرين .

وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم التعاريف المتعلقة بالتمكين فيمايلي :

- التمكين :

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين : بأنها العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن.

و في معجم المحيط المحيط 1997 : حيث أن مكن الشيء أي قوى أو متن استمكن من الأمر أي قدر و استطاع عليه .¹

يعرف أيضا على أنه تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات و سلطة أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي.²

¹-محمد موسى أحمد ،إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ،ط1 الإسكندرية ،2014، ص189.

²- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص106، العدد 07، 2015، منشورة .

كما عرفها شوندر chondler: بأنها عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة.¹

عرفه عطية أفندي في كتابه تمكين العاملين : على أنه القوى التي يكسب الأفراد من خلالها القدرة و تزويد ثقتهم و رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية و القدرة على التصرف لتحسين النشاطات و العمليات و التفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق القيم التنظيمية و غاياته.²

مفهوم فوغت للتمكين : يعرفه على أنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ القرارات الميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار، كما يصف التمكين بأنه وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات و هذا يتعلق بالكيفية التي تسهل بها الإدارة ثقافة التمكين و تنفيذها.³

التمكين هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى⁴

يعرفه (murrell and meredith) عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر و سلطة من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي.⁵

¹ - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص29، 30.

² - عطية أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتطوير و التحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص12.

³ - محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص129.

⁴ - محمد مفضي الكساسبة، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، دليل إرشادي، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص12.

⁵ - سعد مرزوق العتيبي، تمكين العاملين وبنية الإدارة العربية، المؤتمر الغربي السنوي الخامس الإبداع و التحديد، جامعة الملك سعود، شرم الشيخ، مصر 27-29-2004، ص6، منشورة.

و يعرف التمكين أيضا على أنه مقاربة الإدارة العاملين تسمح لأعضاء الفريق بممارسة صناعة قرار أكبر في المسائل اليومية في عملهم و في مراجعة الأفكار بشأن التمكين.¹

يعرف conger and kanungo (1988): التمكين على أنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور و التزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و أن أدائه يقاس بالنتائج ، كما ينظر إليه على أنه شخص مفكر في الأداء و تطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.²

التعريف الاجرائي لمفهوم التمكين :

هو إشراك أو منح العاملين الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم مع تحمل كافة مسؤولياتهم كما يزودهم التمكين بالمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة.

- الإبداع :

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه وأنواعه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع ، وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم المفاهيم للإبداع فيمايلي :

تعريف سنسيميون للإبداع : هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية .³

تعريف تشارلز دافيز : الإبداع هو القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل ويشتمل على الإدراك ، الاختراع ، الاستثمار .⁴

¹- ج.أ. كول و ت.حسام الدين حضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، سوريا، 2014، ص354.

²- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص11، منشورة.

³- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص06.

⁴- ببتروكوت.خالد العامري، إدارة الإبداع، دار فاروق للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص28.

مفهوم هارمون للإبداع 1900 (harmon) هو العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعاً أو شكلاً جديداً ، أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة.¹

مفهوم الإبداع : هو القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد أو دمج لأراء قديمة أو جديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير و تكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس.²

كما يعرف بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من المرونة و الطلاقة و القدرة على التحليل و الخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها و تطويرها وهي ليست قدرة خاصة بأفراد دون غيرهم.³

يعرف على أنه أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة.⁴

هو عملية تفاعلية تتطلب مزجاً بين التفاعل و الانسجام بين جوانب المعرفة و الخبرة من جانب الرغبة في التخيل و تعميق القدرة على الخيال من جانب آخر و الدراية بأدوات التقييم و تطبيقها من جانب ثالث.⁵

التعريف الاجرائي لمفهوم الابداع الاداري:

هو كل ما يأتي به الفرد أو المورد البشري في المنظمة من أفكار و أساليب جديدة للعمل ، وتقنيات تساهم بدورها في إحداث التغيير و التطوير للمنظمة وكذلك إكسابها

¹ - محمد زويد لعتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص28.

² - حمود إبراهيم نور ،فايز جمعة النجار وآخرون، التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2010، ص125.

³ - ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2010، ص165.

⁴ - طارق حمد السويديان و محمد أكرم العدلي، مبادئ الإبداع، ط3، 2004، ص15.

⁵ - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص157.

ميزة تنافسية من خلالها تستطيع مواكبة التغيرات و التحولات السارية في محيطها الخارجي.

7- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة عنصرا أساسيا في الدراسات السوسيولوجية ذلك بالنظر لمختلف القواعد التي تقدمها للباحث ، فبمجرد الاطلاع عليها يستطيع الباحث أن يؤكد مدى تخصصه واطلاعه على الموضوع بشكل جيد بالإضافة إلى أنها تجنب الباحث الوقوع في المزالق التي وقع فيها الباحثون من قبل ، كما أنها تعتبر بمثابة الإطار الاسترشادي التي يسترشد بها الباحث في جميع مراحل بحثه ونظرا لهذه الأهمية العلمية والعملية التي تقدمها الدراسات السابقة للباحث و البحث في حد ذاته ،سوف تستعين الدراسة الراهنة بمجموعة من الدراسات نأمل أن تفي الغرض من توظيفها ولقد تم الاعتماد على ستة (06) دراسات أكاديمية خدمت البحث من مختلف نواحيه سواء من الناحية المفاهيمية ، أو من ناحية العناصر التي تطرق إليها البحث أو المؤشرات التي ساعدت على النزول إلى الميدان وهي كالتالي :

1- دراسة **محمد سعيد جوال** ، جاءت بعنوان التمكين وأثره على تنمية

السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

،في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي ،الشلف ، سنة 2014 - 2015.

إذ هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول :

- تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية التمكين كأحد الاستراتيجيات الحديثة في ميدان تنمية وتسيير الموارد البشرية و آليات تفعيله داخل المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الإبداع و السلوك الإبداعي وأهم مراحل تنميته وتحفيزه.

- محاولة معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي السائد في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها .

- محاولة معرفة مستوى السلوك الإبداعي السائد في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها.

- محاولة دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة و السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة .

- كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \square$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \square$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي ، الهيكلي للسلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي ،سنوات الخبرة ، طبيعة العمل)
- وقد استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات و المناهج تتمثل في :
المنهج الوصفي التحليلي ، الاستبيان .
- و في النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية :
- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة .
- يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة .
- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة .
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى ، المقدرة ، الحرية ، التأثير)على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض ، المشاركة، فرق العمل ، المعلومات والاتصال ،التحفيز و التشجيع ،التدريب و التعليم)على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدي العاملين في المؤسسة حيث يفسر التمكين بصفة كلية (27.9%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .

- لا يوجد تباين في آراء و تصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

2- دراسة لقدري أحمد معراج ، جاءت بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2014-2015

إذ هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول :

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وكذلك أهميته بالنسبة للمنظمات ومعرفة أبعاده و مختلف عناصره و مراحل تطبيقه ، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي و مختلف عناصره و مستوياته و كذلك حاجة المنظمات له و تهدف كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وكل أبعاده مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) والتعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة .

- كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيمايلي :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد تأثير لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد تأثير للعمل الجماعي و الفرقي على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد تأثير للتدريب على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد تأثير للتحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير للاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات تتمثل في :

الاستبيان ،وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

و في النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تفسير ذلك إلى أنه إدارة المؤسسة محل الدراسة تمنح لموظفيها كامل الصلاحيات و السلطات الكاملة في انجاز مهام وظائفهم و تثق في قدرتهم على أداء مهامهم وهو ما يمنح الموظفين مساحة من الحرية التي تساعده على ابتكار أساليب عمل جديدة.

- وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي و الفرقي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ووجود ارتباط موجب بين العمل الجماعي و الفرقي للإبداع التنظيمي ويمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي و المشترك بين الأفراد و الجماعات في المنظمة و التعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات و المهارات يتم الوصول إلى حلول سريعة و ناجحة للمشكلات في المنظمة .

- وجود تأثير معنوي للتدريب على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن تفسير ذلك إلى حرص إدارة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة و توفير الدورات التدريبية و التكوينية لفائدة موظفيها .

- وجود تأثير معنوي لبعد التحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المديرية تعمل على تقدير و الاعتراف بالجهود المبذولة من طرف موظفيها و يظهر ذلك في أغلب أفراد العينة نالوا على الأقل

ترقية واحدة بل هناك من نال أكثر من خمس ترقية وسعي إدارة المديرية إلى ضمان نظام عادل للمكافآت.

- وجود تأثير معنوي للاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الاتصال الفعال و الإبداع التنظيمي ونفسر ذلك إلى حرص إدارة مديرية الصيانة لشركة سونطراك على توفير نظام اتصالات فعال يسمح بانسياب المعلومات و الأفكار في الوقت و الكم المناسب بما يساعد الموظفين بإنتاج أفكار جديدة تساعده في حل المشكلات التي تواجه المنظمة بطرق إبداعية .

- تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة.

3- دراسة عبد الله أحمد ادم قوزجاءت بعنوان التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي(دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)، مذكرة لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا جامعة العلوم والتكنولوجيا السودان، 2016.

إذ هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول :

- توضيح مفهومي التمكين الإداري و الولاء التنظيمي.
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي السوداني.
- اختبار أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي.
- قياس درجة التمكين الإداري في المصارف السودانية .
- قياس أثر الدور المعدل للمتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي .
- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في المصارف السودانية .

- كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي وتتبع منها الفرضيات الفرعية التالية :
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور تفويض السلطة للعاملين في التمكين والولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور التدريب في التمكين و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور فرق العمل في التمكين و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري و الولاء الشعوري للعاملين و تنفرع منها:
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور تفويض السلطة للعاملين في التمكين والولاء الشعوري.
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور التدريب في التمكين و الولاء الشعوري.
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور فرق العمل في التمكين و الولاء الشعوري.
- توجد علاقة ايجابية بين استخدام محور التحفيز في التمكين و الولاء الشعوري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية و الوظيفية) الجنس العمر، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة.
- حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات تتمثل في :المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة ، أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات .
- وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية :
- توجد هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و الولاء المستمر.
- توجد علاقة بين التدريب و الولاء المستمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الشخصية و الوظيفية) العمر ،سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، على الولاء التنظيمي المستمر و الولاء الشعوري ما عدا التدريب مع الولاء الشعوري عند الإناث.

4- دراسة بلكو مصطفى، جاءت بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، ورقلة، 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة ومشاركة العاملين. حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات مفادها:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء؟

ما هو واقع المستوى العام للإبداع الإداري في عيادة الضياء؟

ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري يعزي المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة والسن).

كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

هناك مستوى عام مرتفع المناخ التنظيمي في عيادة الضياء.

هناك علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء.

هناك علاقة طردية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في عيادة الضياء.

هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في عيادة الضياء.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الإبداع الإداري للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة).

حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات تتمثل في الاستبيان موظفا في ذلك المنهج الوصفي.

وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء.

توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه احمد عبد إسماعيل الصفار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمد علي عبد الله عيسى ودراسة احمد عبد إسماعيل الصفار.

توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عماد علي كساسة.

أظهرت الدراسة بأنه بالرغم من وجود نظام حوافز يساعد العاملين في عيادة الضياء إلا أن الراتب الذي يتقاضاه ليعطي مستوى المعيشة بشكل عام، وأيضا عدم وجود عدالة من ناحية توزيع الرواتب حسب المؤهلات العلمية للعاملين في العيادة.

5- دراسة حاتم علي حين رضا، جاءت بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا 2003-2004.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمحور حول التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة

والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات مفادها:

ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة؟

ما مدى استخدام الإدارة الأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه؟

ما هو واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة؟

كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

تبنى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق.

يعتبر مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مرتفعاً.

يسهم الإبداع الإداري بما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة.

حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات تتمثل في المقابلة والملاحظة، موظفاً في ذلك المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي.

وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.

وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

6- دراسة حسين مروان عفافه جاءت بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2013.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول:

التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين والقوة)، وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات مفادها:

ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

في درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

كما ارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين التأثير وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين حفز العاملين وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التقنيات تتمثل في الاستبانة موظفا في ذلك المنهج الوصفي.

وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وجود علاقة طردية بين مستوى فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وجود علاقة طردية بين التأثير وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وجود علاقة طردية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

الفصل الثاني

تُمكن العاملين

تمهيد:

- سنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية و أهداف التمكين وأهم خصائصه وكذا مهامه.

1- أسباب وأهمية التمكين :

- حاجة المنظمة أو الإدارة إلى أن تكون أكثر استجابة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية ويجب تركيزها على القضايا الإستراتيجية ، طويلة الأمد .
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم لتحسن تنافسية المنظمة¹.

أهميته :

- سرعة اتخاذ القرارات ، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد أو الموارد البشرية .
- إعطاء الأفراد أو الموارد البشرية مسؤولية أكبر تمكنهم من إكساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم .
- احد الشروط الحيوية لتنفيذ الجودة الشاملة بنجاح وهو توفر مناخ تنظيمي ايجابي لفكرة التمكين².

¹ - خضير كاظم حمود - وروان منير شيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2009، ص121.

² - كنان اسمهان ويحيى امينة : التمكين الإداري وسلوك المواطنة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية ، قسم علم اجتماع - تيارت - 2016، ص11.

2- مستويات التمكين:

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من المردودية وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين ولهذا قسم " Meshome و Glinow " التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة وهذه المستويات تتمثل في :

المستوى الأول :الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.

المستوى المتوسط : ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة.

المستوى الأعلى :يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.¹

¹-زايد مراد وصراب نور الدين ، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،ص 170 .

3- خصائص تمكين العاملين:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النمو الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين العاملين أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.¹

4- أبعاد التمكين:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب و الباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي يساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة و متعددة

وهي الأساس في تشكيل التمكين و نجاحه و هي:

4-1- القوة:

إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدوا أمرا ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين و يشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة و فرق العمل المدراة ذاتيا إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر و اتخاذ الإجراءات دون

¹ سلمان سلامة: إدارة تنكين العاملين، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص2.

الحاجة إلى توجيهه.¹

4-2- تفويض السلطة:

أدى اتساع نطاق الخدمات و تشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية و توزيع السلطة بين عدد اكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية، إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسه و هو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.²

4-3- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير مستمر و منظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين ليزودوا بالمعرفة و المهارات الضرورية كمهارات حل الصراع، و مهارات القيادة و القدرات و ليس فقط لأداء أعمالهم ، بل أيضا تعلم مهارات و اقتصاديات المنظمات الكبيرة.³

فالتدريب عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من اجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم، فهو إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهدافه.⁴

¹ عبد المعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2014، ص14.

² باديس بخولة و محمد حمزة بن قريبة : اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 07 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015، ص107

³ - جواد محسن راضي : تمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد12 ، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ، 2010، ص64.

⁴ - مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي تكاملي) إثراء للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2012، ص270.

وقد اتفق كل من (Lashleymgoldriche1994)، (dimitriades1999)

(العنبي2004) (الحليبي 2009) ، (رستم 2012) على وجود خمسة أبعاد للتمكين هي:

— **المهمة:** و يتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.

— **تحديد المهمة:** الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، أي إلى أي مدى يتم توجيههم ويحتجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسة المنظمة وإجراءات ما يجب القيام به .

— **القوة :** يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكنهم ، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين ¹.

— **الالتزام :** الذي يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين .

— **الثقافة:** التي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية ، الموجهة للمهمة و الأدوار أو التحكم ².

5- أنواع التمكين:

قسم (souminem ;2005)، عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع هي :

أ — **التمكين الظاهري :** ويشير إلى قدرة الفرد في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

¹ ايمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحيات الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد30، العدد01، 2014، ص206.

² -محمد يوسف الزامل: درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، اطروحة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ، ص17.

ب - **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلّها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة ، يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ت - ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .¹

وهناك من قسم التمكين إلى نوعين هما :

التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب

(الاعتباري) الذي يعطي للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته. ومنهم من قسم التمكين إلى خارجي وداخلي ، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمد عليها إدارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف ، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآتية .²

¹ - مختاري خليفة و سلامي ربيعة : واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والمرضى ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ن 2011-2012، ص89.

² - كامل شاكر الوظيفي : التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد ، جامعة بابل ، ص109.

6- أساليب التمكين :

يختلف الباحثون في مجال العلوم الإدارية في ارتكازهم على أسس أحادية في تفسير مفهوم التمكين وتحديد أساليبه ، حيث استندوا على عدة أسس تتمثل في التحفيز والهيكل والنمط القيادي وجماعة العمل ، ويمكن إجمال أساليب التمكين التي اجمع عليها الباحثون على النحو التالي :

أ- التمكين التحفيزي : Motivational Approach.

ويعرف التمكين من خلال التحفيز أو التمكين النفسي ، أو التمكين من منظور الأفراد حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية سيكولوجية كمفهوم تحفيزي ، يتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة أي انه يشكل دافعية لدى العاملين من اجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة ويعد كونجر و كانجو CONJER/KANNUGO من رواد هذا الأسلوب حيث عرف التمكين بأنه تعزيز الكفاءات الذاتية وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي وقد انتقدا الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تفويض السلطة ، حيث أن التمكين يتضمن دافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية وبذلك فان التمكين يكون يمنح للأفراد القدرة وليس التفويض للقيام بمهام محددة فحسب ، القدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدافع للإنجاز المهام عن طريق تطوير الإحساس للكفاءة الذاتية وان التفويض ومشاركة الموارد ما هي إلا واحدة من شروط التمكين .

ب - التمكين الهيكلي : Strutural approach

ويفهم من خلال هذا الأسلوب بأنه منح السلطة وسلطة اتخاذ القرار وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها : السلطة الهيكلية والمركزية والسيطرة على الموارد أو التأثير على مخرجات المؤسسة ، والتمكين الهيكلي يقوم بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة ، مثل تدفق القوة إضافة إلى انه يحتوي على تفويض السلطة وإعطاء صالحة¹

¹- رضا ابراهيم المليجي : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب لنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، القاهرة ، 2012، ص276 .

صنع القرارات للعاملين مع حرية التصرف .

ج – التمكين القيادي: the leadership approche

حيث أن للمدير دورا مهما في عملية التمكين فالطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين إذ أن المدير مسؤول عن إيجاد هدف مشترك وعن مراقبة ما إذا كان الأفراد العاملين يشعرون بالتمكين بشكل مستمر ، بالإضافة إلى دوره إلى تقديم المساهمات التي قام بها العاملون ، وذلك من خلال التأكد من أهمية الجهود التي بذلها العاملون ومن خلال تدريبهم أيضا.

د – أسلوب تمكين فرق العمل : حيث أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبير لتمكين المجموعة أو الفريق ، فللعمل الجماعي فوائد تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء السلطة وتطويرها ، ويعد تمكين فريق العمل أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي .

هـ – التمكين الهيكلي الاجتماعي: Empoworment – Social –Structural

ويهتم بالتركيز على فهم كيفية تأثير القوة التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية بحيث يتم اقتلاع الظروف التي تعزز الشعور بالعجز في مكان العمل وقد أضافت (سيريتز) مجموعة من الممارسات التي يمكن للمؤسسة العمل بها لتحقيق مشاركة واندماج أكبر في العمل من قبل العاملين ومن هذه الممارسات المشاركة في صنع القرار ونظام المكافآت حسب الأداء ، وتدفع مفتوح وسريع للمعلومات وتطوير للقيادات بالرغم

من أهمية هذا الاتجاه بالنسبة للباحثين إلا أنه مقيد ومحدد ، لأنه يتركز في النظر إلى بيئة المؤسسة بالتمكين ولا يعتمد على شعور العاملين بالتمكين¹.

7- مزايا تمكين العاملين : يحقق تمكين العاملين عدة مزايا منها .

— اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضوع اتخاذ القرار .

— سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين .

— الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحوى اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية .

— إسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفهم الجديدة ، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى .

— يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين .

— يشير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة ، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين².

¹ - رضا ابراهيم المليجي مرجع سبق ذكره، ص277.

² - سيد محمد جاد الرب : جودة الحياة الوظيفية في منظمة الأعمال العصرية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2008 ، ص60.

8- مبررات ومعوقات التمكين : أكد الباحثون على أن هناك عدد من المبررات لتطبيق إستراتيجية التمكين منها ما أشار إليه (Eccles.1993:18) وهي:

أ — يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها .

ب — يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتفاوتها وذلك من خلال ما توفره من معلومات للجميع.

ج — توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة للاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة .

غير أن (Daft. 2001 :502) فقد أشار إلى أهم مبررات التمكين وهي :

أ — هو استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن .

ب — يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي .

أما ("اللوزي" وحمود", 2008. 260) فقد أشار إلى مبررات التمكين كالآتي:

أ — تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم .

ب — التأكد من فعالية الأداء المنجز .

ج — العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة .

د — يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على المستهلكين ولا سيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء .

هـ — أن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال وان التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بعدا اشملى في التطوير والتحسين.¹

— كما أن هناك مبررات للتمكين فان هناك معوقات له تحد من استخدامه ومنها:

ما أشار لها (Slache et al. 1998. 340) أن معوقات التمكين تتطلب ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطئ التدريب وارتفاع كلفته كما أن المنظمة تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في التطبيق إستراتيجية التمكين .

أما (Procter ; et al . 1999.p 450) فقد تطرق إلى المعوقات وهي :

ضعف الثقة بالنفس ، قلة التدريب والتأهيل ، ضعف الدافعية اتجاه العمل ، عدم تطابق قيم التمكين ، مع القيم الشخصية .²

ومن معوقات تطبيق التمكين التي أشارت إليها دراسة جريسلي وآخرون .

— مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم .

— خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة .

— عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين وإستراتيجيته.

— جمود الثقافة التنظيمية الغير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة .

¹ - عالية جواد محمد علي وسيف الدين : اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية كلية اقتصادي الاعمال ، بغداد ، ص 169.

² - سعد بن مرزوق العتيبي : افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة (الابداع والتجديد دور المدير العربي في الابداع المتميز) جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 27- 29 نوفمبر 2004 ، ص110.

— رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية .

— البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية .

— المركزية الشديدة.¹

— تطبيق عملية التمكين :

هناك أربع خطوات عامة لتطبيق عملية التمكين وهي :

أ — خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع اخذ المبادرات الفردية ودعمها .

ب — استهداف العوائق أمام تطبيق عمليات التمكين ومحاولة التغلب عليها .

ج — وضع القنوات اللازمة .

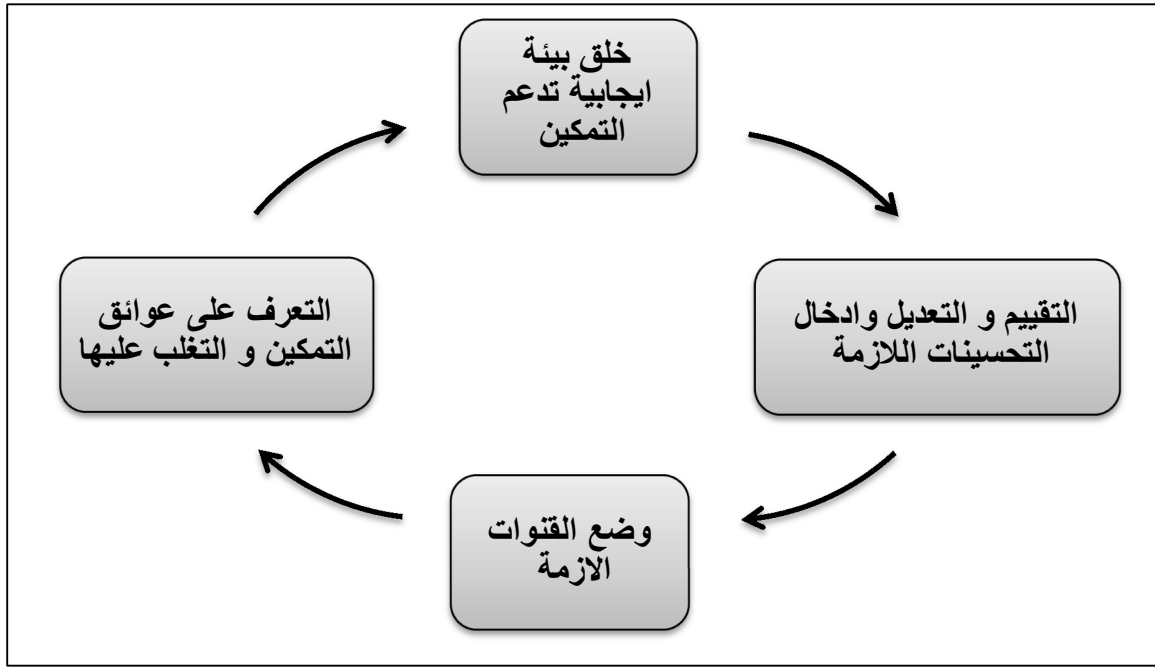
د — التقييم والتعديل وإدخال التحسينات .

وضع القنوات اللازمة وإدخال التحسينات اللازمة :

هنالك العديد من القنوات التي يمكن وضعها بهدف الحصول على معطيات الموظفين للاستفادة منها في عملية صنع القرار، تتراوح القنوات بين الإدارة من خلال السير بين الموظفين أو الإدارة الميدانية وسؤالهم عن مدخلاتهم وصولاً إلى جلسات العصف الذهني الدورية وحلقات الجودة ، أن أهم هذه الطرق وأكثرها فاعلية مذكورة في ما يلي :

الشكل رقم (01): يمثل خطوات تطبيق عملية التمكين.

¹ - منار حسن مصطفى حسنين : درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديريتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم ، اطروحة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير ، كاية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في ابلس ، فلسطين ، 2015، ص16.



المصدر: خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص128.

1 – جلسات العصف الذهني: Brian Storting

يتم المشاركة في هذه الجلسات على مشاركة أي أفكار تطرأ عليهم ، ويتم اعتبار كافة الأفكار السارية ولا يسمح للمشاركين بالحكم على محتويات هذه الأفكار أو تقييم هذه المقترحات وطبعاً فإن أحد أعضاء الفريق يقوم بتسجيل هذه الأفكار إما على لوح أو سطح يستطيع كافة المشاركين النظر إليه .

– بعد جمع الأفكار تبدأ عملية التقييم ويطلب من المشاركين أن يقيموا كل اقتراح موجود على اللائحة مع وزن فوائد كل اقتراح ، ويتم إعادة هذه العملية حتى يتم تضيق الخيارات إلى عدد معين مثل ثلاثة للإدارة العليا أو المدراء في الإدارة العليا .

إن جلسات العصف الذهني تكاد تكون من أفضل الطرق المستخدمة لجمع المعلومات والمعطيات من الموظفين وخصوصاً إذا عرفت كيف يتعامل المدراء مع نقاط الضعف لهذه الطريقة.

2- حلقات الجودة Qualité circless : هي عبارة عن مجموعة من الموظفين يتلقون بشكل دوري ومنتظم بشكل طوعي خارج أوقات الدوام الرسمي ، بهدف تحديد التحسينات المطلوبة للعمليات ورفع توصيات للإدارة العليا ، أن جلسات العصف الذهني غالبا ما يتم إدارتها وتنفيذها من قبل المدراء بينما حلقات الجودة تعقد من قبل مشرفي الفرق الذين يتصرفون كالمسيرين أو مسهلين ويتغيرون بتغير أعضاء الفرق ، كما أنهم يتلقون بشكل دوري خارج ساعات الدوام من أجل مناقشة العمل واقتراح التحسينات الممكنة ووضع الأهداف والخطط .

3- صناديق الاقتراحات : تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في الحصول على معطيات الموظفين ومعلوماتهم ، وهي تتكون من وضع صناديق في أماكن يستطيع الموظفون من خلالها أن يضعوا اقتراحات مكتوبة .

4 - السير والتحدث : Watling by Talking أن السير حول محيط العمل ببساطة والتحدث مع الموظفين يمكن أن يكون طريقة فعالة للحصول على المعلومات كما ذكرنا سابقا ، فإن هذه الطريقة تسمى بالإدارة من خلال السير بين الموظفين¹.

10- نماذج التمكين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين ، سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

10-1 نموذج Conger and kanungo 1988 :

عرف Conger and kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريفه "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير الرسمية التي تعتمد

¹ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، مرجع سبق ذكره ، ص129.

على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية" ، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

أولاً : يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي ، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة .
ثانياً : ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان ¹.

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن :

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تصب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظمية كالتغيرات التنظيمية الرسمية المناخ البيروقراطي ، ضغوط التنافسية ، المركزية العالية ، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت تشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي ، ضعف قيم التحفيز ، غياب الإبداع ، ويرى Conger and Kanungo أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لابد للإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف تتبنى المنظمة استراتيجيات التمكين لإزالة تلك الظروف .

— المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف لإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء ويجب أن يكون من تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف ولكن لاستخدامها وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين عن فاعليتهم . **— المرحلة الثالثة :** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر المكاسب الغير الفعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي ، والاستشارة العاطفية . **— المرحلة الرابعة :** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات يشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد

¹ - أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد ، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، ص 140.

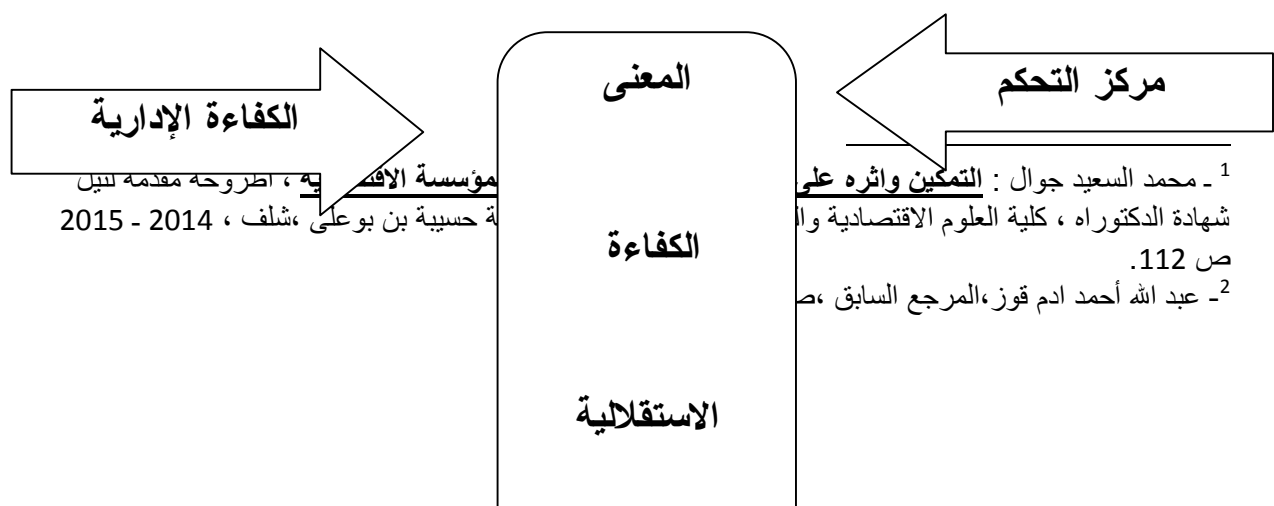
أسرار ومبادئه المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

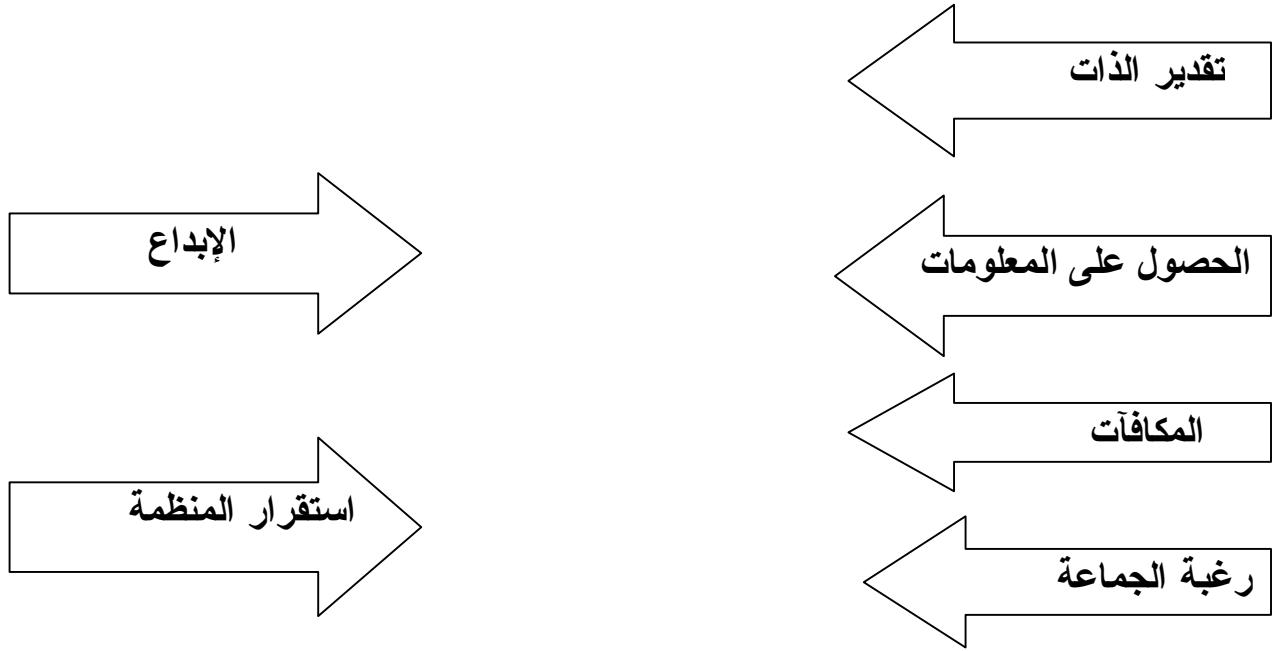
Conger and Kanungo وذلك عن طريق قيامها بتحديد إطار خاص للتمكين انطلاقاً من كونه دافعا وحافزا داخليا للمهام ، يظهر من خلال توافر أربعة أبعاد إدراكية تعكس مدى تكيف وتناسق العامل مع دوره في العمل ، وهذه الأبعاد هي : المعنى (الإحساس بالجدوى) ، المقدرة (الكفاية أو الجدارة) حرية الاختيار (الاستقلالية) والتأثير.¹

أ - عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته .

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج thomes – velthouse وهي (التطوير ، المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة والشكل يوضح ذلك ².

الشكل رقم (02) : يمثل التمكين كعملية إدارية .





المصدر: عبد الله احمد ادم قوز : التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي ، بحث تكلمي لنيل درجة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2016، ص29.

11- المداخل النظرية المفسرة لمتغير التمكين:

- نظرية المنظمة المتعلمة :

هي تلك التي تتغير بشكل مستمر و تتطور و تتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها و المنظمة المتعلمة كما يؤكد peter senge تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة و قيمها التي تركز على العناصر الآتية: روح الفريق ، التمكين ، المشاركة ، القيادة.

النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية، التي تواجه المنظمة وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف ، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة ، ويحتاج من القيادة أن تفكر و توائم من واقعها من ناحية ، وبين النظرية من ناحية أخرى وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف الأخرى ، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير و العصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة ، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تقشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف ، أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة ، النظرية الظرفية مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع ، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة و التمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار و التأكد منها قبل تطبيقها .¹

نظرية الحاجات لماسلو:

ساهمت هذه النظرية لدور العوامل و الموظف في المنظمة و مساهماته و حاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات و المطالب الإنسانية ، في قضايا الإبداع والابتكار ، والتفوق و التحدي و المشاركة في اتخاذ القرار ومنح الموظف حريات أكبر في العمل ، و التي حثت المسيرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل الذي ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية .²

نظرية X و Y douglac Mc gregor :

حيث افترضت أن المديرون نوعان X و Y ، حيث أن X تمثل المدير الذي يفترض أن المروءوس ليس لديه روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر وبالتالي خلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما طلب منهم .

¹ - كنان إسمهان و يحي أمين ، التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .
² - برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 22 .

أما γ أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وروح العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف و المشاركة و بالتالي خلق موظفين مبدعين و متفوقين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.¹

¹ - شيخاوي عائشة وعوس خيرة وآخرون، تمكين العاملين و الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة ابن خلدون ،تيارت ،2014، ص30.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

- تمهيد:

أصبح الحديث عن إدارة الإبداع الإداري وتطويره أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين المديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع بوصفه عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها و رعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثيراً كبيراً في بقائها و نموها .

1- أهمية الإبداع :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي :

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .¹

2- مصادر الإبداع :

¹ - محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين، في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ص2013، 4-2014، منشورة.

مصادر الأفكار الجديدة: تشكل الأفكار الجديدة أهمية بالغة في المؤسسات وفي تحقيقها للإبداعات بما أنها نقطة الانطلاق التي تبنى عليها و توظف المؤسسة طاقتها و إمكانياتها للبحث في داخلها و في بيئتها عن المصادر المختلفة من هذه الأفكار و لعل أهم هذه المصادر مايلي :

المعارض العالمية : وهي أماكن تساعد على اكتشاف الجديد وكذلك التعرف على المستجدات العالمية و تبادل المعلومات يمكن أن يعطي أفكار و حلولاً إبداعية .

زيادة المصانع : وهي تمثل مصدراً ثرياً للمعلومات عن تطور التكنولوجيا خاصة تلك التي تنتج منتجات جديدة من وقت لآخر .

السفر للخارج: إن السفر يسمح رؤية المشاكل بنظرة جديدة تمكن من إيجاد حلول مختلفة مثلاً لتلبية حاجة معينة للمستهلك نتجه إلى البلدان المتقدمة أين نجد إبداعات مهمة ، كما يمكن أن نجد المنتجات الجديدة في البلدان الصناعية الأقل تقدماً سواء لتلبية حاجات المستهلكين أو لاكتساب صناعية حرفية ، فاليابانيين مثلاً ممتازين في استعمال هذه التقنية فهم لا يتوالون عن بعث عدد كبير من الإطارات إلى دول مختلفة لجلب الأفكار الجديدة ويقومون بتحسينها وكذلك لديهم طرق مختلفة لجلب الأفكار الجديدة من الدول الأخرى مثلاً "الجملة المكتوبة على حافظة بطاقة الطائرة للمسافرين اليابانيين للخارج سوف ترون منتجات تلفت انتباهكم أو هي غير معروفة لدينا ، هذا يهم بلدنا اجلبوا لنا عينات أو معلومات عنها " .

العلاقة مع الزبون أو المستهلك: يعتبر المستهلك من أهم المصادر الأساسية للأفكار الإبداعية حيث تكون على شكل حاجات و متطلبات يعبر عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولاكتشافها يجب على المؤسسة القيام دوماً بمراقبة الأسواق وتحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد و المستمر، وتقييم المنتجات و الخدمات الرائدة في سوق المنافسة وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات تقوم بتطوير أساليب و طرق لإيجاد الأفكار

الجديدة من خلال الزيارات المخططة لمواقع المستهلكين و سؤالهم بواسطة الاستقصاء عن المشاكل التي يرونها موجودة في عالم الاستهلاك أو الاستخدام السلعي أو الخدمي.¹ وتتعرض أغلبية الأفكار التي يتم الحصول عليها من المستهلكين أو المستخدمين إلى عمليات التنقيح و التطوير بهدف توسيع خطوط الإنتاج بشكل مباشر ، إلا أن الحقيقة العلمية و العملية المؤكدة هي أن ما نسبته 60 % - 70 % من الأفكار الجديدة للسلع والخدمات و حتى تعديل مواصفات المعدات تأتي غالبا من المستهلكين .

قنوات التوزيع : وتتأتى أهمية قنوات التوزيع كمصدر من مصادر الإبداع من معرفة الموزعين بأحوال السوق و احتياجاته ومتطلباته ، ومساهمته بتقديم المقترحات الجديدة التي تساعد المؤسسة في تطوير المنتجات و الخدمات و بالتالي يمكن للمؤسسة الحصول على الإبداعات من خلال إدماج نشاطات البحث و التطوير داخلها و بالتالي تسعى للبحث عن الأفكار الجديدة من مصادر مختلفة وإما أن تلجأ لإبرام عقود و اتفاقيات التعاون مع مؤسسات أخرى ، أو عقود بحث مع مراكز البحث و التطوير ، كما يمكنها اقتناء الإبداعات من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع.²

3- دوافع الإبداع :

تكمن أهمية الإبداع كما يقول (هارولد أندرسون) في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة أنية ، ليس ذلك وحسب ، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة .

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا ويعرف الطريق إلى ذلك و استطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي .

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى مايلي:

¹ - دريوش شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير ، تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ص143 ، 2011-2012 ، منشورة.

² - دريوش شهيناز ، مرجع سابق ، ص144.

- الدوافع الذاتية الداخلية وتتمثل في :
 - الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية .
 - الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة و قيمة وصياغة جديدة و مبتكرة
 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة و المعقدة .¹
 - الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات .
 - الدوافع البيئية الخارجية :
 - الحاجة إلى مجالات العمل .
 - التصدي للمشكلات الخاصة بمتطلبات الإبداع .
 - عالم سريع للتغيير و يحتاج إلى وضع الأحداث بطريقة إبداعية .
 - التقدم و الازدهار مرتبط بالقدرات الإبداعية.
 - دوافع مادية ومعنوية :
 - الحصول على مكافآت مالية.
 - الحصول على تقدير وثناء و سمعة و شهرة.
 - الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
 - دوافع خاصة بالعمل الإبداعي :
 - الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة و الحصول عليها يقول "شارلي شابلن" أكتشف أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها و الرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال فقد يؤدي مشهد غروب الشمس الإمام بفكرة جديدة .²
- 4- مستويات الإبداع :**

¹ - جمال خير الله ، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2009، ص15.

² - جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

يتميز الإبداع بثلاثة مستويات مكملة لبعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة و هي :

- الإبداع على مستوى الفرد :

ويقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ، ولقد حدد الباحث Roby صفات المبدع في الخصائص التالية:

- الالتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار .

- تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي .

- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.

- شفافية التعامل مع المشكلات .

- وضوح الرؤية .

وهناك سمات أخرى حددها العديد من الباحثين عن الشخص المبدع منها المعرفة ، الذكاء ، الشخصيةالخ.¹

الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، و إبداع الجماعة من المجتمع الفردي لإبداع أفرادها إذ أن البعض الآخر يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتمادا على خاصية التداوب ، إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض .²

الإبداع على مستوى المنظمة : يتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى الجماعة في كثير من الصفات على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين ويحمل الإبداع اسم المنظمة

¹- ماجد عبد المهدي ، مساعدة إدارة المنظمات - منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص279.

²- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص279.

بشكل عام ، أي أن الإبداع الذي يصدر عن المنظمة ما ، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور لا يمكن الاستغناء عنه .¹

5- عناصر الإبداع :

من خلال الأدبيات التي تناولت الإبداع في المنظمات نلاحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين و الكتاب على تحديد العناصر و المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد و التي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وقد تناول أغلب الباحثين في دراستهم العناصر الآتية للإبداع:

- **الطلاقة** : المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وهناك من يقسم

الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالآتي: الطلاقة اللفظية أي سرعة إنتاج الكلمات و والوحدات التعبيرية و استحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي و الطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار ، وطلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

¹ - عبد الرؤوف حجاج ، إدارة الابتكار والإبداع ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015-2016 ، ص 17.

- الأصالة :

المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد ، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع ، و أصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص المؤلف أو السابق التوصل إليها بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد و غير مألوف ، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب و الأفكار التقليدية و المألوفة .¹

المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة و هي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، وتنقسم المرونة إلى نوعين :

المرونة التلقائية وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط و المرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من

¹ - قدري أحمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بكرة ، 2014-2015، ص35، منشورة.

حيث التكيف العقلي المضاد للشخص المتصلب عقليا وسمي هذا النوع من المرونة ،باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى التعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم¹.

الحساسية :

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها ، و المبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون ، و يحكى أن اديسون كان يقول لمعاونيه لابد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها².

6- أنواع الإبداع التنظيمي:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تميزها وفقا لمعايير مختلفة وعديدة ،فلإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا أو قد يكون الإبداع متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة أو في الطريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها ،وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه و يدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض وقد ميز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع هما الإبداع الفني والإبداع الإداري ،أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه

¹ - قدرى أحمد معراج ،نفس المرجع السابق ، ص35.

² - جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، مرج سبق ذكره ،ص 30.

يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها و العناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات جيدة.¹

أما الإبداع الإداري يحتوي على تغيرات في الهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر نشاطات المؤسسة الأساسية.²

و تظهر العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع الإداري و الإبداع الفني من خلال ما قدمه إيفان في دراسته حول مفهوم التخلف التنظيمي في إشارة إلى أن الإبداع الإداري غالبا ما يأتي متأخرا عن الإبداع الفني أي أن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي تتبنى الإبداعات الفنية بشكل أسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية وإن كان كل منهما قد يقود للآخر ، وقد كشفت دراسة عن الإبداع في أجنحة أحد المستشفيات و التي قام بها كل من كينغ (king) وويست (west) أن الإبداعات الفنية غالبا ما يكون لها السبق على الإبداعات الإدارية ووجدا في نفس الوقت بعض الدلائل التي تشير إلى أن الإبداعات الإدارية قد تدفع أو تقود للتوصل إلى إبداعات فنية وقد ميز مانسفيلد (mansfield) بين إبداع العملية وإبداع المنتج وحدد نايت (kinght) أربعة أنواع رئيسية مترابطة هي : إبداع المنتج أو الخدمة ،إبداع الإنتاج ، العلمي ، الإبداع التنظيمي ، التركيب والإبداع الفردي ثم يربطها إلى إبداع (رتيب) روتيني ، وإبداع غير رتيب وإلى إبداع بطيء وإبداع ذي مخاطرة .

ومن الأنواع أيضا القدرة على التحليل : يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء و فهمه للعلاقات بين العناصر و امتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها و تقويمها و الاحتفاظ بها عند الحاجة لها ، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع

¹ - حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1424هـ ، ص31، منشورة .

² - شعباني مريم ، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015-2016، ص50، منشورة .

العملي ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه علميا¹.

المخاطرة : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون راغبين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة و مكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها².

7- أهداف الإبداع :

يصبو الإبداع إلى تحقيق أهداف المنظمة حيث يتمثل أهمها في الآتي :

- مراجعة المفاهيم المتعلقة بالإبداع.
- تحديد إمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق مبادئ و معايير الإبداع بالمنظمة ، وذلك للمساهمة في زيادة فعاليتها .
- التعرف على ما إذا كانت هناك إستراتيجيات الإبداع في المنظمة .
- تحديد العوائق التي تعرقل الإبداع في المنظمة .

¹ - حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره ، ص33.

² - محمد فلاقو قدور بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين ، دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الإدارية ، ص10.

- يدعم الإبداع الإداري كفاءة المؤسسة و فعاليتها ، وبما أن الإنتاجية هي مجموعة الكفاءات فإن الإبداع الإداري يدعم الإنتاجية .
- إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائهم هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي
- الإبداع هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها و لتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك .
- يحرص الإبداع على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و يحققوا ذواتهم و أن يؤثر على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم .
- يسعى لدعم كفاءة التنظيم.
- تعزيز قدرات العاملين في التنظيم و خلق بيئة تنظيمية تساعد في المزيد من الإبداع في العمل .
- إحداث التغيير المرغوب في وسائل و إجراءات العمل و السلوك و الهياكل التنظيمية ونظم الحوافز.¹

8- خصائص الإبداع :

- الشجاعة : أي القوة في الشخصية والتعبير عن الآراء دون خوف وأن يكون لدى المبدع ثقة عالية بالنفس .
- التجريب : أي أن يقوم الشخص المبدع بإحداث تجارب للتأكد من صدق شكوكه .
- التمرد على السلطة : من الممكن أن يقوم المبدع بمقاومة السلطة و تجاهل الأوامر
- حب التغيير : حيث يفضل البحث عن حلول لما هو غامض و بحاجة إلى حلول .²
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية : يوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية حيث يقول كارليل وريفيز و آخرون أن الإبداع نتاج روح فردية لأن الاكتشافات و الاختراعات

¹ - بلال خلف السكرانة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006 ، ص24.

² - فاتي عوض الغزو ، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2010 ، ص129.

التي تمت في الماضي و الحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد وإنه لا يتم في تاريخ العلم أي متميز من قبل الجماعة.¹

9- كيفية تدريب وتنمية القدرات الإبداعية الفردية :

يمكن القول بأن إستراتيجية تنمية و تدريب القدرات الإبداعية الفردية تتلخص باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع و محاولة إزالتها ولكن يمكن القول عموماً بأن هناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا المجال وهي :

- تطوير مهارة التحليل ويتم تطوير هذه المهارة بتطوير الأبعاد اللازمة لمعالجة أي موضوع .

- زيادة الاهتمام بالآخرين و حاجاتهم و بالتالي يجب معرفة درجة الاهتمام بالآخرين وتوقع حاجاتهم .

- التركيز على التخطيط الإستراتيجي و يتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الإجرائية.

- زيادة القدرة على التركيز حيث أن مضاعفة القدرة على التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيراً بتفويضها للمرؤوسين .

- زيادة القدرة على التكيف مع التغير : حيث تعتبر القدرة على التكيف مع التغير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً مهارة ضرورية للإبداع .

- مهارة الصبر: وتتمثل في القدرة على إعادة تقييم الذات و مواجهة ضغوط العمل.²

10- بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي و التدريب عليه:

¹ - العزاوي نجم نصير طلال ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث في الملتقى الدولي المرسوم حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، 18-19 ماي

، الأردن جامعة الشرق الأوسط ، 2011.

² - هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص170.

- اقتراح العالم النفسي (برنهارت) مجموعة من الاقتراحات يمكن الاستفادة منها في تنمية قدرات الإبداع لدى الأفراد و في التدريب عليها و هذه الاقتراحات قد تخدم الذين يعدون برامج تدريبية للعمال لحفزهم على الإبداع و الابتكار هذه الاقتراحات هي :
- التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد و الأحكام المسبقة .
- الاتصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية و منهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين

- عدم أخذ الأمور كمسلمات و استعمال كافة الوسائل المتاحة لحفز الذهن على الأفكار .
- تنمية مهارات الاستفسار و الملاحظة والتحليل.
- إتاحة الفرصة للغير من يتصفون بالذكاء لاختبار ما تم أو يتم التوصل إليه من نتائج .
- أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة .¹

11- معوقات الإبداع التنظيمي:

- هناك الكثير من معوقات الإبداع سواء ما كان منها فرديا أو تنظيميا أو اجتماعيا وسوف نحاول فيما يلي الوقوف على أهم هذه المعوقات لكي تكون أي إدارة إستراتيجية واعية وحريصة على تفاديها .

- المعوقات الشخصية والنفسية :

ويقصد بها تلك المعوقات الخاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفيزيولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع ، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانيته، ومن إبداعاته المنظمة وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين ومن بين أسباب هذه المعوقات نجد:

- الخوف من الفشل ، وعدم الثقة بالنفس.
- مفاهيم النجاح الخاطئة.
- الحاجة إلى الهدوء، والبعد عن المشاكل.

¹ - هاشم حمدي رضا ، المرجع السابق ، ص 170 - 171

- التعجل بالحل السريع.

- انعدام روح الإقدام وعدم المبادأة وعدم الطموح.¹

ويلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع ، فقد تطرأ على أذهان بعض الأفراد أفكار جديدة ، ولكنهم سرعان ما يطردونها و لا يتابعون التفكير فيها خوفا من فشلهم في تحقيقها أو نقص ثقتهم بأنفسهم لذلك فالخوف من الفشل يؤدي إلى التردد و الحذر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول و التخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد .

ولا شك أن مهمة المنظمة مواجهة هذه المعوقات عن طريق التدريب وتوفير البيئة المناسبة للإبداع وتشجيع العمل الإبداعي و الاعتراف بالأفكار الجديدة و غرس القيم و المعارف التي تنمي لدى الفرد ثقته بنفسه .²

يرى حبر أن المعوقات النفسية و العاطفية تتمثل في المعوقات الشخصية التي تتركز في ضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين.³

المعوقات الاجتماعية والثقافية:

- وتشمل كل من العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع، والنظام الثقافي وغيرها

- ومن أهم أسباب هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- مواجهة الأفكار الجديدة: نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائما ثمن التقدم، بالرغم من ان التقدم معناه التخلي على القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه واعتناق الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام .

- الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين كثير من القادة من يرفضون فكرة مبتكرة ويحاربونها لسبب بسيط وهي أنها من قبل عامل لديهم وهم بذلك يعتبرون ان كل

¹- عبد المؤمن حليمة وقوفي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، 2014-2015، ص54، منشورة

²- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط4، عمان، 2010، ص346.

³- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، مرجع سبق ذكره ص31.

فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا فكر وبلا تطلعات .

- المعوقات التنظيمية :

- ويقصد بها تلك الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقا لعملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة ومن أسباب هذه المعوقات نجد:
- النمط الإداري التقليدي: ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يحد ويعيق الإبداع.¹

- المعوقات البيئية والحضارية :

- مثل المشاكل النابعة من البيئة والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.²
- **المعوقات الإدارية :** الإدراك هو تصورنا ونظرتنا للناس و الأشياء من حولنا وهو تحصيل المعلومات المتوفرة من البيئة المحيطة بنا ،وتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون إتجاهات و أفكار معاني وصفات نلصقها بالناس و الأشياء وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي :
- خطأ الإدراك: كروية صفة في الشخص هي ليست موجودة فيه فعلا .
- خداع الإدراك: يتولد عن هذا أسباب حسية و نفسية كأن ينخدع الفرد في إدراك شيء إدراكا جيدا .
- ضيق الإدراك: انحصار الإدراك في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاد خصائص معينة تشكل هذه المشكلات الثلاث حاجز أمام الإبداع و الأفكار الجديدة .
- وتتمثل معوقات الإبداع التنظيمي أيضا في العناصر التالية :

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسات الإبداع في النشاطات الإدارية.

¹ - عبد المؤمن حليلة و قوفي يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

² - محمد مستور الصليبي ، معوقات الإبداع الإداري ، منهل الثقافة التربوية ، 31 ديسمبر 2017 ،

[http:// www.manhal.net](http://www.manhal.net)

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير و الإبداع ¹.

12- المداخل النظرية المفسرة لمتغير الإبداع الإداري :

من صفات الإنسان أنه دائم التفكير بشكل متقطع النظير وهو فضلا عن ذلك دائم السؤال خاصة عن كل جديد وغريب ،محاولا معرفته ومعرفة أسبابه وفوائده ومساوئه ومدى تقبله الاجتماعي ، وقد تعددت نظريات تفسير الإبداع وفقا لاختلاف وجهات ومنطلقات منظرها فمنهم من ربطها بالسر و الإلهام و العبقريّة و الجنون ومنهم من ربطها بالوراثة والسمات الشخصية للمبدعين ومنهم من ربطها بالتفكير العلمي في حل المشكلات مثل جيلوفورد أو بمكونات الإبداع أو المعرفة ².

-نظرية pmjrchasimon 1959:

فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل وتتم عملية الإبداع الإداري حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي :فجوة الأداء ،عدم رخاء البحث ، وعي بدائل ثم إبداع .

حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية)أو إلى عدة عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية)³.

-نظرية wilson 1966:

بين عملية الإبداع الإداري من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك و تغيير ، اقتراح التغيير ، وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ

¹ - علاء محمد سيد قنديل ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، 2010،ص146.

² -عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،2009،ص53-54.

³ - الحرايرة أكثر عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمين العامين الأردنية، دراسة مسحية مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات ،جامعة مؤقتة ،الأردن،2003،ص196.

وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.¹

نظرية 1970 hang.Aiken: تعد هذه النظرية من أكثر النظريات و المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه و فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برنامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدات مراحل الإبداع كالآتي:

مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.

مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

مرحلة التقييم :أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة و بالغة التعقيد من أهمها المركزية ، الرسمية ،زيادة التخصصات المهنية وتنوعها ،الإنتاج ،الكفاءة ،الرضا عن العمل.²

نظرية زلتمان و اخرون 1973 zaltman and others :تتنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية و اعتمدوا على نظرية هايج و أليكن ،إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية ، و أضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية ،أسلوب التعامل مع الصراع.³

¹- طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي الموسوم : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب كلية الأعمال الشرق الأوسط ، 2011، ص65.

²- شاقورة منير حسن أحمد، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة فلسطين، 2012، ص116.

³- ساسي أحلام وشهبي حميدة، النمط القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت ، 2017، ص46.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى متغيرات الدراسة من الناحية النظرية سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية لدراسة المستعملة في جمع المعلومات وخصائص مجتمع البحث بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي ، لذلك جاء هذا الفصل لتناول الطرح المنهجي للدراسة ، حيث بدء بمجال الدراسة (المكاني ، الزمني والبشري)، ثم تحديد المنهج ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية وأخيرا كيفية اختيار العينة وخصائصها.

1- مجالات الدراسة .

1-1 المجال المكاني : تقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شرق مدينة تيارت ، تم تأسيسها سنة 2010، يحدها من الشمال كلية العلوم الطبيعية والحياة ، بالإضافة إلى الإقامة الجامعية كارمان²، ومن الجنوب مساحة زراعية ، وتحتوي على مساحة تقدر بـ 42000 م²، إذ يتمدرس بقسم العلوم الاجتماعية 3350 طالب ويؤطّرهم 88 أستاذ يحتوي على 03 تخصصات (علم النفس ، علم الاجتماع ، والفلسفة).

1-2 المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقت مراحل البحث المختلفة في هذه الدراسة وهي كالتالي:

— المرحلة الأولى : من بداية أكتوبر إلى بداية فيفري.

في هذه المدة قمنا باختيار موضوع الدراسة ، والمشرف عليها ، كما قمنا بجمع المادة العلمية فيما يخص الموضوع من كتب ومختلف الدراسات التي تناولته ، بالإضافة إلى وضع خطة البحث وضبط كل ما يتعلق بالجوانب النظرية للدراسة.

— المرحلة الثانية: من نهاية فيفري إلى بداية أفريل .

وهي مرحلة النزول إلى الميدان ، قمنا بالزيارة الأولية لعميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وطلبنا منه إجراء الدراسة الميدانية للكلية وذلك بعد تقديم موضوع دراستنا وبعد استلامنا من إدارة الجامعة الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية قمنا بمقابلة نائب العميد من أجل إمضاء الترخيص.

— المرحلة الثالثة: من بداية أفريل إلى نهاية أفريل .

في هذه المرحلة كانت لنا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حول أسئلة الاستمارة ، كما قمنا بجمع المعلومات والوثائق الخاصة بالمؤسسة .

— المرحلة الرابعة : من نهاية أفريل إلى بداية ماي .

قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة مجتمع البحث وقد دامت 15 يوم.

— المرحلة الخامسة : من بداية ماي إلى نهاية ماي .

تم استرجاع الاستمارات وتفريغها وتحليل الجداول.

1-3 المجال البشري:

استهدفت دراستنا الأساتذة الموظفين بقسم العلوم الاجتماعية ، حيث بلغ عددهم 88 أستاذ كان اختيارنا للأساتذة عشوائي (عينة عشوائية بسيطة) .

2- المنهج المستخدم.

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من انسب المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية ، حيث يعرف طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات واقعية ودقيقة ، تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره.¹

3- أدوات جمع البيانات :

البيانات: هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة ، وتمكن مستخدميها الباحثين من جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة ، واعتمدت الدراسة الراهنة على تقنية أساسية إلا وهي الاستمارة مع الاستفادة من الملاحظة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى المقابلة والوثائق السجلات .

3-1 الملاحظة : هي من أقدم الطرق وأهمها ، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، كما أنها تفيد في جمع البيانات، فهي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة ومجموعة من الظواهر من اجل الكشف عن صفاتها وخصائصها ، بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة، وملاحظتنا أثناء الدراسة الاستطلاعية تلقى الاحترام والاهتمام بقسم العلوم الاجتماعية ، سواء من الإداريين أو الأساتذة.

¹ احمد عارف العساف ومحمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والادوات) دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص 134.

3-2 المقابلة : من خلال إجراء حوار مع المبحوثين للحصول على المعلومات وجمعها

تعرف المقابلة على أنها حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأفراد، يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الأداء والاتجاهات والإرادات والمشاعر والدوافع في الماضي والحاضر.¹

والمقابلة هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر ، أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.²

قمنا باستخدام أداة المقابلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريت بقسم العلوم الاجتماعية وكان للمقابلة دور كبير في تحديد العديد من المعلومات التي تخص الجامعة

(الموقع ، عدد الموظفين) ، كما قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين ومن خلال الحديث معه أجرينا مناقشة حول أسئلة الاستمارة.

3-3 الاستمارة : هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة إلى الأشخاص المعنيين أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.³

لقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى:

قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح وبعد ذلك تم استرجاعها من أجل عرضها للتحكيم .

¹ - سامح سالم سالم ، البحث الاجتماعي الاساليب المنهج والاحصاء ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ن 2012 ، ص171

² - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ن قسنطينة ، 2008، ص212.

³ - ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 269 .

— المرحلة الثانية :

قمنا بتحكيم الاستمارة لتأكد من صدقها وثباتها ، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة مكونين من ثلاثة أعضاء ضمن التخصص .

— المرحلة الثالثة:

بعد ذلك استرجعنا الاستمارة مرة أخرى من التحكيم لعرضها على المشرف ، وبعدها قمنا ببعض التعديلات فيها وتوزيعها بعد ذلك في شكلها النهائي على مجتمع البحث وصولا في الأخير إلى إعادة جمعها لتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك .

3-4 السجلات و الوثائق: تمثلت في الهيكل التنظيمي.

4- العينة وكيفية اختيارها وخصائصها .

4-1 العينة وكيفية اختيارها: إن اختيار العينة يعتبر ذو أهمية في تحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث ، تعرف العينة بأنها مجموعة صغيرة من مجتمع البحث والتي يمكن من خلالها إلقاء الضوء على مجتمع البحث الذي تم اختيارها منه ، وهي (مجموعة من الأفراد المختارة من مجتمع البحث نوعية وظروف على أساس علمية واضحة وتتخذ أشكالا مختلفة بناء على البحث ، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث).¹ اعتمدنا على عينة عشوائية بسيطة ، وذلك لان مجتمع البحث متجانس إذ يحمل نفس الخصائص على اعتبار أن أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت يعملون تحت نفس الظروف و بناءا عليه فقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{مجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$100$$

وبما أن مجتمع البحث متجانس كما اشرنا إليه سابقا باختيار نسبة قليلة كافية، حيث تم اختيار نسبة 50%.

$$88 \times 50$$

$$\text{حجم العينة} =$$

$$100$$

¹ - عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010، ص174.

2-4 خصائص العينة :

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.90%	29	ذكر
34.09%	15	أنثى
100%	44	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلق بمتغير الجنس أن نسبة 65.90 % من مجموع أفراد العينة ذكور .

- 34.09 % من مجموع أفراد العينة إناث.

إن هذا التباين في النسب المئوية يمكن مرده إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، متاح لفئة الذكور و الإناث على حد سواء ، زيادة على هذا فقد أقر لنا بعض المبحوثين من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم بأن نسبة كبيرة جدا من الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية يقطنون خارج الولاية، وهذا ما يتلاءم مع فئة الذكور الذين يتحملون عناء السفر و ظروف الإقامة خارج الولاية .

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40.90%	18	من 25 إلى 35 سنة
50%	22	من 36 إلى 45 سنة
6.81%	03	من 46 إلى 55 سنة
2.27%	01	من 56 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

توضح البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم (02) و الذي يمثل السن بالنسبة لمجتمع البحث أن نسبة 50% من مجموع أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 36-45 سنة.

40.90% من مجموع أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 25-35 سنة.

6.81% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 46-55 سنة.

2.27% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم 56 سنة فما فوق.

من خلال النسب المئوية الواردة أعلاه نلاحظ أن إدارة المؤسسة تعتمد على فئة الشباب في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن قسم العلوم الاجتماعية يزخر بطاقات بشرية شبانية لها الرغبة القدرة وعلى التطوير الجامعة و تحقيق جودة في التعليم .

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34.09%	15	غير متزوج (ة)
65.90%	29	متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	أرمل (ة)
100 %	44	المجموع

بناءا على المعطيات الكمية الواردة في الجدول (03) يتضح ما يلي :

65.90 % من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنهم متزوجون.

34.09% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنهم غير متزوجون.

إن تفسير النتائج المبينة أعلاه يرجع في الكثير من الأحيان إلى أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية (36-45 سنة) كما هم مبين في الجدول رقم(02) و الملاحظ أن هذه الفئة العمرية من المفترض أنها كونت أسر للمحافظة على الاستقرار النفسي والاجتماعي وهو ما أكدته لنا بعض الأساتذة من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد قسم (ب)	02	%4.54
أستاذ مساعد قسم (أ)	30	%68.18
أستاذ محاضر قسم (ب)	06	%13.63
أستاذ محاضر قسم (أ)	06	%13.63
أستاذ التعليم العالي	/	/
المجموع	44	%100

بناءً على المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) يتضح مايلي:

68.18% من مجموع أفراد العينة ذو رتبة أستاذ مساعد قسم (أ) .

13.63% من مجموع أفراد العينة ذو رتبة أستاذ محاضر قسم (ب).

13.63% من مجموع أفراد العينة ذو رتبة أستاذ محاضر قسم (أ).

4.54% من مجموع أفراد العينة ذو رتبة أستاذ مساعد قسم (ب).

ومن الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه نجد بأن قسم العلوم الاجتماعية يعتمد على صنف الأساتذة المساعدين بدرجة كبيرة جداً بغرض التمكين والكفاءات العلمية المتواجدة على مستوى القسم وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، بهدف تعظيم عوائد جودة التعليم العالي و تحسين مخرجاته لخدمة مختلف المؤسسات المجتمعية .

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفؤاد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%36.36	16	أقل من 05 سنوات
%47.72	21	من 06 إلى 10 سنوات
%6.81	03	من 11 إلى 15 سنة
% 9.09	04	من 16 سنة فما فوق
%100	44	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 05 يتضح ما يلي :

%47.72 من مجموع أفراد العينة أكدوا أن خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات .

%36.36 من مجموع أفراد العينة أقروا أن خبرتهم أقل من 05 سنوات .

% 9.09 من مجموع أفراد العينة أقروا أن خبرتهم أكثر من 16 سنة.

%6.81 من مجموع أفراد العينة أكدوا أن خبرتهم تتراوح ما بين 11 - 15 سنة.

و الملاحظ من خلال البيانات الرقمية الواردة أعلاه بأن قسم العلوم الاجتماعية العمل في تحقيق أهدافه التعليمية و تكوين طلبة على فئة من الأساتذة تتمتع بخبرة مهنية تؤهله لذلك.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

بيانات الدراسة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تفريغ و عرض و تحليل مختلف البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الأدوات البحثية و الأساليب المنهجية التي اتبعتها دراستنا الراهنة ، محاولين بذلك التركيز بطريقة انتقائية تحليلية على مختلف البيانات الميدانية ذات الصلة الوثيقة بالأبعاد و المؤشرات المعتمدة في نموذج التحليل المفهومي و المتضمن متغير تمكين العاملين و الإبداع الإداري ، محاولين استثمار نتائج الدراسات السابقة و نتائج المشاهدات و المقابلات التي أجريناها بالإضافة إلى مختلف المداخل المعرفية لموضوع دراستنا بهدف الوصول إلى تأويل سوسيولوجي لظاهرة مدروسة و من ثم الإجابة على تساؤلات الإشكالية و اختبار فروضها.

1 - عرض وتحليل البيانات الميدانية.

1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص التقدم الوظيفي في طرح بدائل المشكلات التنظيمية العالقة.

الجدول رقم (06): يمثل اهتمام الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.90%	29	نعم
34.09%	15	لا
100%	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) : والمتضمن اهتمام الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها نجد :

65.90% من أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تهتم بتطوير كفاءات موظفيها.

34.09% من أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة لا تهتم بتطوير كفاءات موظفيها .

إن هذه المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه تؤكد على أن المشرفين على إدارة القسم والجامعة يعملون بصفة دائمة ومستمرة وعلى تطوير كفاءاتها و رأس مالها البشري و يتجلى ذلك من خلال الكثير من المؤشرات الملموسة منها ، إن قسم العلوم الاجتماعية ينظم في الكثير من الأحيان أكثر من 6 أيام دراسية في شهر واحد وهذا بهدف تبادل المعارف ، زيادة على ذلك تهتم إدارة جامعة ابن خلدون بالجانب العلمي من خلال تخفيض معتمدات مالية معتبرة بهدف إقامة الندوات العلمية و التربصات الإقامية بالخارج بهدف تطوير البحث العلمي و تشجيع القدرات الإبداعية للباحثين في طور الدكتوراه بصفة خاصة.

جدول رقم (07) :يمثل تبني الجامعة خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.81%	25	نعم
43.18%	19	لا
100%	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والمتضمن تبني الجامعة لخطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي نجد :

56.81% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تتبنى خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي .

43.18% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة لا تتبنى خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي.

من خلال الشواهد الرقمية المبينة في الجدول أعلاه نجد بأن هناك تقارب في آراء المبحوثين حول مسألة مدى تبني الجامعة لخطط واضحة لمواردها البشرية في إطار الاهتمام بالمسار الوظيفي ومدى إحساس العامل بإمكانيات تقدمه الوظيفي ، إن هذه الحقيقة التنظيمية أكدتها نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو ، إذ أن تحقيق الحاجات الأساسية من خلال تحقيق الذات في العمل يساهم في خلق جو في المؤسسة يحفز على العمل و يخلق نوع من الدافعية للإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (08) : يمثل شعور الموظف عند قيامه بالمهام الموكلة له .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%43.18	19	الانتماء
%47.72	21	الرضا
%4.51	02	النفور
%100	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) و المتضمن شعور الموظف عند قيامه بالمهام الموكلة

له نجد : %47.72 من مجموع أفراد العينة يؤكدون على شعورهم بالرضا عند قيامهم بالمهام الموكلة لهم .

%43.18 من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم يشعرون بالانتماء عند قيامهم بالمهام الموكلة لهم .

%4.51 من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم يشعرون بالنفور عند قيامهم بالمهام الموكلة لهم.

من خلال احتكاكنا المباشر بالميدان لاحظنا بأن المهام الموكلة تؤدي في وقتها دون تسجيل أي تأخر إلا في الحالات الشاذة أو النادرة ، وهذا نظرا لطبيعة و خصوصية العينة المدروسة ، فالغالبية منهم شعر بالرضا و الانتماء ، لأن ذلك مرتبط في الكثير من الأحوال بالمنح المقدمة من طرف المؤسسة (منحة المردودية) إذ أنها تقدم على أسس فردية وتهتم بالكثير من الاعتبارات المتعلقة باحترام توفيق للأعمال البيداغوجية وإنجاز البرنامج البيداغوجي في وقته و المشاركة الفعلية في نشاطات تقسيم الطلبة بالإضافة إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة في النشاطات البيداغوجية و البحثية ، فمن خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها مع الأساتذة أكدوا لنا بأن إتمام الأعمال بوقتها مرتبط بدرجة كبيرة بسمعة الموظف وسيرته الذاتية خلال مساره الوظيفي .

الجدول رقم (09) : يمثل اعتماد الجامعة على دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
45.45 %	15.90	20	07	نظري	نعم
	13.63		06	تطبيقي	
	15.90		07	نظري و تطبيقي	
54.54 %		24		لا	
100 %		44		المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول رقم(09)المتضمن اعتماد الجامعة على دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة نجد :

54.54%من مجتمع البحث يؤكدون على عدم اعتماد الجامعة على دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة.

في المقابل نجد 45.45 % من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن الجامعة تعتمد على دورات تدريبية ، إذ نجد منهم 15.90%أكدوا باستفادتهم من البرامج التدريبية النظرية و نفس النسبة أكدوا باستفادتهم من برامج نظرية و تطبيقية، في حين نجد 13.63 % منهم أكدوا باستفادتهم من برامج تدريبية تطبيقية فقط.

و الملاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة الجامعية مهتمة إلى حد ما بمتغير التدريب خصوصاً بالنسبة للأساتذة الذين هم في طور إعداد أطروحة الدكتوراه، إذ أن القانون يخول لهم بصفة قطعية الأحقية في الاستفادة من التربص الإقليمي بالخارج سواء طویل المدى أو قصير المدى، أما النسبة التي أقرت بعدم اعتماد دورات تدريبية فيندرجون ضمن صف الأستاذية أو الأساتذة المحاضرين قسم (أ) و (ب)، والذين يستفيدون فقط من منحة تحسين الأداء بالخارج .

الجدول رقم (10) : يمثل مواجهة الموظف للمشكل في العمل قبل التدريب.

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
% 22.72	%22.72	10	10	تجاوزت المشكل	نعم
	/		/	لم تتجاوز المشكل	
	/		/	أخرى تذكر	
%77.27		34		لا	
%100		44		المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) و الذي يمثل مدى قدرة الموظف على مواجهة المشكل في العمل قبل التدريب نجد ما يلي:

77.27% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنهم لم يواجهوا أي مشكل في العمل قبل التدريب.

في المقابل نجد **22.72%** مجموع أفراد العينة أكدوا بأنهم واجهوا مشكلة في العمل قبل التدريب، إذ أكدوا كلهم بأنهم قد تجاوزوا هذا المشكل.

إن هذا الاختلاف في النسب المئوية يمكن مرده إلى أن هناك تمكين تنظيمي لمختلف الأساتذة و سيادة العلاقات الغير الرسمية، إذ أكد لنا الكثير من الأساتذة أن جو العمل في المؤسسة محفز عليه وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدها في قسم العلوم الاجتماعية، إذ لاحظنا أن طبيعة الحوار بين أساتذة القسم يسوده طابع غير رسمي بدرجة كبيرة جدا وتستخدم العلاقات الرسمية في المهام الرسمية فقط.

الجدول رقم (11): يمثل استقلالية الموظف في أداء المهام .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84.09%	37	نعم
15.90%	07	لا
100%	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) و المتضمن استقلالية الموظف في أداء المهام نجد:

84.09% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تمنحهم الاستقلالية في أداء المهام.

في حين نجد نسبة **15.90%** من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة لا تمنحهم الاستقلالية في أداء مهامهم .

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح لنا أن أغلب الأساتذة يتمتعون بكامل الاستقلالية وذلك راجع إلى أن الجامعة تعطي للأستاذ حق التصرف في أداء مهامه و تحديد طرق عمله، و يعود السبب في ذلك إلى تقيد أغلبية الأساتذة بالقوانين و الإجراءات المعمول بها في التنظيم، ومعرفة الأستاذ لمختلف تفاصيل عمله و حقوقه و واجباته، و بالتالي عدم تداخل الوظائف و المهام الموكلة لهم، إلى جانب تمتعهم بسمات و قدرات و خبرات تتناسب مع مهامهم ،وهو ما يمنحهم القدرة و الاستقلالية التامة في أداء مهامهم .

الجدول رقم (12): يمثل اعتماد الجامعة على أسلوب تفويض السلطة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61.36%	27	نعم
31.81%	14	لا
6.81%	03	أحيانا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اعتماد الجامعة على أسلوب تفويض السلطة يتضح لنا بأن نسبة **61.36%** من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الجامعة تعتمد على أسلوب تفويض السلطة .

بينما نسبة 31.81% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الجامعة لا تعتمد على أسلوب تفويض السلطة في حين نجد 6.81% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنه أحيانا ما تعتمد الجامعة على أسلوب تفويض السلطة .

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه نجد أغلب المبحوثين تخول لهم الجامعة اعتماد أسلوب تفويض السلطة و يمكن تفسير ذلك أن إدارة الجامعة محل الدراسة تمنح موظفيها كامل الصلاحيات و السلطات الكاملة في انجاز مهامهم و وظائفهم و تثق في قدرتهم على أداء مهامهم وهو ما يمنح الموظفين هامش من الحرية التي تساعده على ابتكار أساليب عمل جديدة تساهم بطريقة أو بأخرى في تطوير الجامعة .

وفي هذا السياق تؤكد نظرية اتخاذ القرار بما فيها القيادة الديمقراطية على أن ترك هامش من الحرية للعامل يؤدي إلى قدرته على تحقيق ذاته وبالتالي تنمية قدراته الإبداعية و تمرنه عن كيفية اتخاذ القرارات المناسبة.

الجدول رقم (13) : يمثل المؤهلات التي تمتلكها تتلاءم مع متطلبات الوظيفة .

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	90.90%
لا	04	9.90%
المجموع	44	100%

من خلال قراءتنا للجدول رقم (13) والمتضمن امتلاك الموظف لمؤهلات التي تتلاءم مع متطلبات وظيفته نجد :

90.90% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن المؤهلات التي يمتلكونها تتلاءم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، في حين نجد نسبة 9.90 % من مجموع أفراد العينة أكدوا أن المؤهلات التي يمتلكونها لا تتلاءم مع متطلبات وظيفتهم .

من خلال هذا التباعد في النسب نلاحظ أن أغلب المبحوثين يمتلكون مؤهلات تتلاءم مع متطلبات وظيفتهم يمكن مرده إلى أن الجامعة تعتمد على اختيار أصحاب المؤهلات التي تتلاءم خبرتهم مع الوظيفة، كما أنها تراعي المعايير العلمية المبنية على الأسس و الكفاءات و المؤهلات، وهذا لغرض المحافظة على التوافق و الانسجام بين إمكانيات و قدرات الموظف مع متطلبات الوظيفة .

جدول رقم (14) :يمثل القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72.72%	32	نعم
15.90%	07	لا
11.36%	05	أحيانا
100%	44	المجموع

من خلال الإجابات توضح النتائج التالية أن نسبة 72.72% أجابوا أن لديهم القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة، في حين أن نسبة 15.90% أقرروا أنهم لا يمتلكون القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة، كما أن نسبة 11.36% أكدوا أنهم أحيانا ما يمتلكون القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة .

يتضح من خلال ما سبق ذكره، أن أغلب الأساتذة الذين لديهم القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة، هم أصحاب الخبرة ويعرفون أدق التفاصيل مما يسمح لهم بتوقع المشكلات التي ستواجه الجامعة، وهذا يعود بالإيجاب على الجامعة، في استغلال و توظيف إبداعات العاملين للتفكير في إيجاد الحلول لمواجهة هذه المشاكل بعد حدوثها أو إيجاد الأفكار واقتراح البدائل لمنع حدوثها، في حين نجد أن بعض العاملين يقرون أنه ليست لديهم القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة وهذا ربما راجع لقلة خبرتهم في العمل .

الجدول رقم (15): عقد الإدارة اجتماعات دورية تناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77.27%	34	نعم
18.84%	10	لا
100%	44	المجموع

بناءً على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77.27% تقر بأن الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة، في

حين أن نسبة 18.84% أكدوا أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية تتناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة .

من خلال هذه المعطيات فإن هذا يدل على أن الإدارة تولي أهمية بالغة في عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل التي تطرأ على الجامعة و بالتالي فإن الإدارة هنا تولي اهتمام لسماع أفكار العاملين و إبداعاتهم في اقتراح الحلول و المشاكل التي تواجهها الجامعة والوصول إلى الأهداف التي تسعى للوصول إليها ،كما يتضح لنا أن الكلية تعمل على مشاركة الأساتذة في تقديم الحلول التي تطرأ على الجامعة و ذلك من أجل الاستفادة من خبرات و كفاءة الأساتذة ،وكذلك تعزيز الروح المعنوية لديهم و جعلهم أكثر عملا و عطاء لما يخدم الجامعة و تحقيق السير الحسن للمنظومة التعليمية و تحقيق النجاح للأستاذ الجامعي.

جدول رقم (16): يمثل طبيعة المشاكل التي يطرحها العاملين للمناقشة مع رئيسهم .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
4.54%	02	مشاكل خاصة
29.54%	13	مشاكل عامة
65.90%	29	مشاكل خاصة بالعمل
/	/	أخرى تذكر
100%	44	المجموع

بناء على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 65.90% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة المشاكل التي يطرحها العمال للمناقشة مع رئيسهم هي مشاكل خاصة بالعمل، في حين أكدوا بنسبة 29.54% من أفراد العينة أن طبيعة المشاكل التي يطرحونها مع رئيسهم هي مشاكل عامة، أما نسبة 4.54% أكدوا أن طبيعة المشاكل هي مشاكل خاصة.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها أن المشاكل التي يطرحها العمال لمناقشتها مع رئيس العمل هي مشاكل تتعلق بالعمل أكثر، هذه المشاكل قد تقف أمام السير الحسن لأعمالهم فهاته المشاكل يمكن أن تؤثر على مردود العمال إذ لم يتم إيجاد حلول لها، والذي من شأنه أن يسمح لهم هذا على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل ويستثير فيهم الإبداع و الثقة

في قدراتهم وبهذا فإن رئيس العمل يشجع على حل تلك المشكلات بطرق مبتكرة مما يؤثر إيجاباً عليهم حيث يستثير فيهم الهمم و يحفزهم لمواجهة الظروف التي تواجههم في العمل ليصلوا إلى الحل المطلوب.

1-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات.

جدول رقم (17): يمثل اهتمام الجامعة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%70.45	%50	31	22	نعم	نعم
	%20.45		09	لا	
	/		/	أخرى تذكر	
%29.54		13		لا	
%100		44		المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول رقم (17) و المتضمن اهتمام الجامعة لعملية المشاركة في اتخاذ القرار نجد :

70.45% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار، إذ نجد منهم 50% من مجتمع البحث أكدوا أن الجامعة تقوم باستشارتهم في القضايا المتعلقة بالعمل، في حين نجد نسبة 20.45% من مجتمع البحث أكدوا بأن الجامعة لم تقم باستشارتهم في القضايا المتعلقة بالعمل.

29.54% من أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة لا تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال إجابة المبحوثين في الجدول رقم (17) يمكننا القول بأن المؤسسة تبدي أهمية بالغة في عملية المشاركة في اتخاذ القرار مما يجعل العامل يتدرب و يتعود على صنع القرار و هذا ما يساهم في اغناء الوظيفة بمختلف الآراء و المقترحات في مجال التدريس وهذه العوامل تعتبر كعوامل أساسية لتقوية عملية الإبداع الإداري و التفكير الإبداعي الذي يساهم بدوره في تحقيق النجاح .

وطبعا ذلك راجع إلى مدى سماح المؤسسة بحرية التصرف و الاستقلالية في العمل وهذا ما أكدته لنا بعض الأساتذة ،بحيث نجد نسبة 50% من مجتمع البحث قامت الجامعة باستشارتهم في بعض القضايا المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (18):يمثل توفير الجامعة الفرصة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
59.09%	26	نعم
27.27%	12	لا
13.63%	06	أحيانا
100%	44	المجموع

بناءا على المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن الجامعة تلجأ إلى توفير الفرصة لهم في اتخاذ القرار وذلك بنسبة قدرت ب 59.09%، بينما نجد نسبة 27.27%أقرت أن الجامعة لا توفر لهم الفرصة في اتخاذ القرار، في حين نجد نسبة 13.63 %أقروا أن الجامعة أحيانا ما تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

و من خلال هذه المعطيات فإن هذا يدل على أن الجامعة تولي عناية و اهتماما بموظفيها، وتسعى دائما إلى منحهم الفرصة في اتخاذ القرار حيث أن عملية المشاركة تنقل اهتمام الإدارة لسماع هذه الأفكار و تقود إلى فرص النمو و الإنجاز و تتيح لهم مسؤولية تنفيذ

القرارات التي شاركوا في وضعها فهي بصفة عامة تمنح العمال إحساس بالمسؤولية الكاملة و الانتماء و تشجعهم على تحقيق الإبداع ، كما أن إشراك العامل في اتخاذ القرار يعتبر كإستراتيجية تعتمد عليها الكثير من المؤسسات لكسب ولاء العامل و الاستثمار في جميع قدراته الإبداعية، ويكون ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه حتى يستطيع أن يحقق ذاته في مجال عمله .

الجدول رقم (19):اهتمام الجامعة بالمبادرات الفردية.

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%72.72	%34.09	32	15	تتمية روح المبادرة و الإبداع	نعم
	%22.72		10	الشعور بالفخر والاعتزاز و الانتماء	
	%15.90		07	القدرة على حل المشكلات	
%27.27		12		لا	
%100		44		المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول رقم (19) و المتضمن اهتمام الجامعة بالمبادرات الفردية نجد:

%72.72 من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تهتم بالمبادرات الفردية إذ نجد منهم %34.09 أكدوا بأن المبادرات الفردية تنمي روح المبادرة و الإبداع لديهم في حين نجد نسبة %22.72 أكدوا بأنهم يشعرون بالفخر و الاعتزاز و الانتماء، أما نسبة %15.90 أكدوا بأن لديهم القدرة على حل المشكلات.

في حين نجد نسبة 27.27% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن الجامعة لا تهتم بالمبادرات الفردية .

إن هذا الاختلاف في النسب المئوية يمكن مرده إلى أن الجامعة تهتم بالمبادرات الفردية فهي بذلك تستفيد من كفاءة و خبرة الموظفين و كسب ولائهم وكل هذه العوامل تعمل مجتمعة لتهيئة الموظفين نفسيا ومهنيا لاتخاذ قرارات صائبة تخدم أهداف الفرد خاصة، وأهداف الجامعة عامة كما أن الشعور بالفخر والاعتزاز نحو الجامعة يولد روح الانتماء الذي له أهمية بارزة في تحسين وتيرة العمل .

كما يتبن لنا أن المؤسسة تهتم بتشجيع و تحفيز العاملين على تقديم مقترحاتهم وأرائهم و إعطاء الفرصة للعامل لتحقيق ذاته وكل هذا راجع إلى إستراتيجية الجامعة التي تتبعها لكسب ثقة الأساتذة و ضمان استمراريتهم داخل الجامعة.

الجدول رقم(20): يمثل بأن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
59.09%	26	نعم
27.27%	12	لا
13.63%	06	أحيانا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح بأن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة نجد:

59.09% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة .

27.27% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنه لا يوجد متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة.

بينما نجد نسبة 13.63% من مجموع أفراد العينة أقروا بأنه أحيانا ما يكون هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة.

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن الجامعة تولي أهمية بالغة لتنفيذ القرارات التي تتخذها ويمكن مردها حسب ما أقره لنا بعض الأساتذة أن الجامعة تتابع مدى تنفيذ القرارات الإدارية وتكون صارمة في ذلك، إذا كانت هذه القرارات إستراتيجية كأن تكون متعلقة بسمعة الجامعة واستقرارها.

أما بقية القرارات الأخرى فلا تتبع في أغلب الأحوال خاصة ما يتعلق بالقرارات الروتينية التي تهدف إلى الحفاظ على الحد الأدنى من الخدمات المطلوبة .

ومنه نستنتج بأن الجامعة تقوم بمتابعة القرارات و غير مهمة لها وهذا ما أكدته لنا بعض الأساتذة من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معهم أثناء توزيع الاستمارات.

جدول رقم (21): يمثل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من .

العينة	التكرار	النسبة المئوية
الاحتمالات		
شعورك بأن لديك مكانة في المؤسسة	23	52.27%
تزيد من دافعتيك للعمل	21	47.72%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	44	100%

من خلال إجابات المبحوثين توضح النتائج التالية أن نسبة 52.27% أجابوا أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من شعورهم بأن لديهم مكانة في المؤسسة في حين نجد نسبة 47.72% أقرروا أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من دافعتهم للعمل .

نستنتج من البيانات المتحصل عليها أن نسبة العاملين الذين أجمعوا على أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من شعورهم بأن لديهم مكانة في المؤسسة هي الأكبر وهذا ما يوضح لنا أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من شعورهم بالانتماء .

وما يمكن قوله أيضا أن المعطيات الواردة في الجدول (21) تؤكد الحقائق التنظيمية الواردة في الجدولين 17 و 18 والتي في مجملها تؤكد على عنصر المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل يؤثر على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى و التي يمكن الاستدلال عليها من خلال بعض المؤشرات التي تتمظهر ميدانيا في مجموعة من المتغيرات لزيادة تنمية القدرات الإبداعية و الشعور بالفخر و الاعتزاز و الانتماء للجامعة .

جدول رقم (22) : يمثل بأن تعدد البدائل يساهم في إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
88.63 %	39	نعم
11.36 %	05	لا
100 %	44	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) ، يتضح أن تعدد البدائل يساهم إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة وذلك بنسبة 88.63% في حين نجد أن نسبة 11.36% أقرّوا بأن تعدد البدائل لا يساهم في إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة .

نستنتج مما سبق أن أغلبية مجتمع البحث تقر بتعدد البدائل يساهم في إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة وهذا يساهم في إيجاد الحلول وهو أيضا تحقيق للإبداع الإداري وهذا ما يتوافق مع نظرية مارش وسيمون في الإبداع الإداري، "حيث فسرت نظرية الإبداع من خلال حل المشكلات التي تعترض المؤسسات ، إذ تواجه المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به " .

هذا و قدرتهم على طرح الأفكار و الحلول للمشكلات بسبب ما يمتلكونه من مؤهلات و قدرات و معارف مكنتهم من إبداع حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه الجامعة.

الجدول رقم (23): يمثل مجالات تطوير معارف العاملين داخل الجامعة .

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
56.81%		25		نعم	
34.09%	18.18%	15	08	عدم وجود وسائل حديثة	لا
	15.90%		07	عدم اهتمام المؤسسة بتنمية المهارات الإبداعية	
	/		/	أخرى تذكر	
100%		44		المجموع	

بناءً على المعطيات الكمية الواردة في الجدول (23) أن نسبة 56.81% من مجموع أفراد العينة أقرّوا بأنه هناك مجالات لتطوير معارفهم داخل الجامعة، في حين أكدوا أفراد العينة بنسبة 18.18% بأنه لا يوجد هناك مجالات لتطوير معارفهم، وذلك راجع إلى عدم وجود وسائل حديثة، أما نسبة 15.90% أكدوا أن السبب راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بتنمية المهارات الإبداعية .

ومن خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة تلعب دوراً مهماً في التركيز و العناية على تنمية و تطوير معارف وقدرات و مهارات موظفيها بما يشمل التأهيل و التدريب وهذا ينعكس عليها بالإيجاب ويساهم في رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و أيضاً تحديث معارفهم، وهذا ما أكدوه لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معهم أكدوا لنا بأن هناك مجالات لتطوير معارفهم داخل الجامعة، وهذا ما تأكده الحقائق الموجودة في الجدول رقم (09) و التي في مجملها تؤكد على وجود دورات تدريبية خصوصاً للأساتذة الذين هم في طور إعداد أطروحة الدكتوراه .

جدول رقم (24): يمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد في القدرة على حل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة .

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
86.36%		38		نعم	
13.63%		06		لا	

المجموع	44	100%
---------	----	------

بناءً على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 86.36% تقر أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ساهمت في زيادة قدرة العاملين على حل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة بينما نجد نسبة 13.63% ترى بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا يساهم في زيادة قدرتهم على حل بعض المشكلات.

وهذا التباين في النسب راجع إلى ما لديهم من كفاءة وفعالية مسؤوليتهم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، وهذا ما يساهم في اختيار أحسن البدائل لحل المشكل وهذا ما يعود بالضرورة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن للعامل اكتساب مهارات في العمل، و المشاركة في حل المشكلات يعني أن إدارة المؤسسة تترك حيزاً من الحرية للمبحوثين مما يولد لديهم روح المبادرة و الإبداع و تقديم أفضل الحلول المتعلقة بمشاكل المؤسسة وهو دليل آخر على اعتماد الجامعة على مبدأ تفويض السلطة وهذا ما أكدته الحقائق التنظيمية الواردة في الجدول (12) وهذا ما أشارت إليه نظرية chasterbernard التي تؤكد على أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من القدرة على دافعية الفرد للعمل و المشاركة في حل المشكلات عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه حدود السلطة و المسؤولية في اتخاذ القرار.

جدول رقم (25): يمثل المساهمة في تقديم حلول للمشاكل التي تواجه الجامعة.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40.90 %	18	نعم
59.09 %	26	لا
100 %	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (25) الذي يوضح مساهمة الموظفين في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الجامعة نجد بأن نسبة 59.09% من أفراد العينة أكدوا أنهم لم يسبق أن طلب منهم المساهمة في تقديم حلول للمشاكل التي تواجه الجامعة، بينما نسبة

40.90% أكدوا أنه طلب منهم المساهمة في تقديم الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة من خلال النتائج نرى بأن هناك مساهمة في حل المشكلات وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تترك حيزاً من الحرية للمبحوثين للمشاركة في تقديم الحلول المتعلقة بمشاكل المؤسسة التي تواجه العمل، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلة حيث صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم الفرصة للمساهمة في تقديم الحلول مما يعزز انتمائهم للمؤسسة وهذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

جدول رقم (26) يمثل : القدرة على خلق البدائل للمشكلات التنظيمية العالقة يساهم في التفكير الإبداعي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84.09%	37	نعم
15.90%	07	لا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح القدرة على خلق البدائل للمشكلات التنظيمية العالقة يساهم في تنمية التفكير الإبداعي نجد:

بأن نسبة 84.09% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن قدرتهم على خلق بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة يساهم في تنمية التفكير الإبداعي، في حين نجد أن نسبة 15.90% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على عدم خلق بدائل للمشكلات التنظيمية .

من خلال هذا التباعد في النسب نستنتج أن أغلب المبحوثين لديهم القدرة على خلق البدائل للمشكلات التنظيمية العالقة وذلك يساهم في تنمية التفكير الإبداعي، كما يمكن استغلال استعداداته و قدراته الإبداعية في مجال توسيع و إشراف الوظيفة التي يشغلها من أجل تحقيق أهداف الجامعة، ويمكن استخلاص ذلك في الأهمية البارزة في قدرة الأستاذ على خلق بدائل المشكلات التنظيمية و مساهمتها بقدر كبير في تنمية التفكير الإبداعي و التي تتسبب في خلق جو جديد في الجامعة ،وهذا ما يؤكد على أن الجامعة تولي عناية فائقة لمتغير الإبداع التنظيمي عن طريق الاهتمام باقتراح الأفكار الإبداعية التي يطرحها المورد البشري.

جدول رقم(27) يمثل القدرة على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77.27%	34	نعم
13.63%	6	لا
9.09%	4	أحيانا
100%	44	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم(27) و المتضمن القدرة على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة نجد.

77.27% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على انه لديهم القدرة على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة .

في حين نجد نسبة 13.63% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم غير قادرين على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه نجد أن اغلب الأساتذة لهم القدرة على تحليل المشكلات التي تتعرض لها الجامعة، ترتبط هذه القدرة حسب رأي الباحثان بالتخصصات الحاصل عليها معظم الأساتذة و التي ترتبط بالعلوم الاجتماعية التي تخول لهم القدرة على التحليل و التفسير للظواهر التي تحدث داخل الجامعة، و من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض الأساتذة أكدوا لنا بان تحليل المشكلات يعود إلى شخصية كل أستاذ في مكتسباته وخبرته المهنية ، و أحيانا تكون حسب الظروف المحيطة بالأستاذ، وهذا راجع إلى كونهم لديهم القدرة على تحمل الأعباء و المسؤوليات و تحدي كل الظروف و العراقيل التي تتعرض لها الجامعة.

الجدول رقم(28) يمثل اعتراض زملاءك للحلول التي تقدمها لحل المشكلات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18.18%	08	دائما
34.09%	15	أحيانا
47.72%	21	أبدا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اعتراض الزملاء للحلول التي تقدمها لحل المشكلات نجد:

47.72% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنه لا يوجد أي اعتراض من الزملاء للحلول التي يقدمونها لحل المشكلات.

بينما نجد نسبة 34.09% يقرون أنه أحيانا ما يعترض زملاءهم الحلول التي يقدمونها لحل المشكلات.

في حين نجد نسبة 18.18% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنهم دائما ما يعترضهم الزملاء للحلول التي يقدمونها لحل المشكلات .

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن نصف مجتمع البحث تقريبا أكدوا أن زملاءهم لا يعترضون الحلول التي يقدمونها لحل المشكلات وأنهم يأخذون بعين الاعتبار الأفكار المطروحة لحل المشكل و التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وهذا ما يعزز الثقة والتعاون فيما بينهم وتشجيعهم على تقديم الأفضل، وهذا ما أشارت إليه "نظرية التعاون: بأن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة"، ومن خلال ذلك فإن هذا يدل على وجود موظفين يمتلكون قدرات إبداعية، وبالتالي فإن الجامعة تسعى لتنمية الإبداع من خلال تقبل الأفكار و الحلول وهذا يعتبر العامل الأساسي لتحقيق ما تود المؤسسة تحقيقه.

2- مناقشة نتائج الدراسة .

2-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني للاستمارة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن نسبة 65.90% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن الجامعة تهتم بتطوير كفاءات موظفيها .
- أن نسبة 56.81% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الجامعة تتبنى خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي.

- أن نسبة 47.72% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على شعور الموظف بالرضا عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.
- أن نسبة 54.54% من مجموع أفراد العينة يقرون على عدم اعتماد الجامعة على دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة.
- أن نسبة 77.27% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنهم لم يواجهوا أي مشكلة في العمل قبل التدريب.
- أن نسبة 84.09% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الجامعة تمنحهم الاستقلالية في أداء المهام.
- أن نسبة 61.36% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الجامعة تعتمد على أسلوب تفويض السلطة.
- أن نسبة 90.90% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المؤهلات التي يمتلكونها تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
- أن نسبة 72.72% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن لديهم القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة.
- أن نسبة 77.27% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة.
- أن نسبة 65.90% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة المشاكل التي يطرحها العمال للمناقشة مع رئيسهم هي مشاكل خاصة بالعمل.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها :

يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص التقدم الوظيفي في طرح بدائل المشكلات التنظيمية العالقة تحققت ميدانيا.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثالث للاستمارة حصلنا على النتائج التالية :

- أن نسبة 70.45% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار.
- أن نسبة 59.09% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن الجامعة تلجأ إلى توفير الفرصة لهم اتخاذ القرار.
- أن نسبة 72.72% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تهتم بالمبادرات الفردية.

- أن نسبة 59.09% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة.
 - أن نسبة 52.27% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من شعورهم بأن لديهم مكانة في المؤسسة.
 - أن نسبة 88.63% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن تعدد البدائل يساهم في إعطاء الحلول التي تواجه الجامعة.
 - أن نسبة 56.81% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن هناك مجالات لتطوير معارفهم داخل الجامعة.
 - أن نسبة 86.36% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يساهم في زيادة القدرة على حل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة.
 - أن نسبة 59.09% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنهم يساهمون في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الجامعة.
 - أن نسبة 84.09% من مجموع أفراد العينة أقرروا أن القدرة على خلق بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة يساهم في تنمية التفكير الإبداعي .
 - أن نسبة 77.27% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن لديهم القدرة على حل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة.
 - أن نسبة 47.72% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنه لا يوجد أي اعتراض من الزملاء للحلول التي يقدمونها لحل المشكلات.
- وبناء على هذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات تحققت ميدانياً.

2-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة دوراً هاماً في توجيه البحث ، وذلك من خلال التعرف على الفروض و التساؤلات إضافة إلى المناهج و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و النتائج المتوصل إليها .

لقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تمكين العاملين يساهم في تنمية القدرات الإبداعية وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصل إليها قذري أحمد معراج و التي مفادها أن

التمكين الإداري يؤثر على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة ،و اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا كذلك في كون أن الموظفين في المنظمة يتعاونون فيما بينهم بشكل يسمح بتناقل الخبرات و المهارات بينهم و الوصول إلى حلول سريعة و ناجحة للمشكلات في المنظمة .

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن الموظفين في الجامعة لديهم القدرة على تقديم و اقتراح أفكار جديدة في مجال عملهم ،وهذا ما توصلت إليه حاتم علي حسن رضا و التي كان مفادها بأن رجل الأمن بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة يقوم على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله و بانجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

كما توصلت دراستنا إلى أن الجامعة لا تعتمد على دورات تدريبية لتطوير كفاءات موظفيها على عكس ما توصلت إليه دراسة عبد الله أحمد دم قوز ،حيث توصلت دراسته بأن هناك علاقة ايجابية بين التدريب والولاء الشعوري، و يرجع هذا الاختلاف كذلك إلى اختلاف في نوع العينات المعتمدة ونوع الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى اختلاف الأبعاد المكانية والزمنية ، وعليه تبقى كل هذه الدراسات تكتسي أهمية بالغة نظرا لاستفادتنا بها في مراحل البحث.

2-3 النتيجة العامة للدراسة :

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية ثبت صدقهما الميداني إلى حد ما ،بالإضافة إلى تشابه دراستنا الراهنة مع نتائج بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة و التي مفادها يساهم تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية قد ثبت صدقها الميداني.

خاتمة

خاتمة :

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع تمكين العاملين وأثره في تنمية قدراتهم الإبداعية ،ومن خلال ذلك تطرقنا إلى دراسة الموضوع نظريا و ميدانيا ، حيث تناولنا في الإطار النظري إستراتيجية التمكين وكذا الإبداع، بحيث يعتبر التمكين جوهر الإبداع ،ويزود العاملين بالمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يساهم في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين و التي تساهم بدورها في حل المشكلات و توليد الأفكار الجديدة في العمل ، كما ناقشنا مختلف القضايا النظرية الإمبريقية التي عالجت مسألة التمكين و الإبداع الإداري خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار ومعالجة المشكلات كمتغيرات تنظيمية ، وقد تبين في هذه الدراسة النظرية أن تمكين العاملين مطلب وظيفي تنجز عنه مسائل متعددة لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وفي نفس هذا السياق ومن خلال التحليلات الكمية و الكيفية التي استندنا إليها لتحليل متغيرات الفرضيات و مؤشرات التي تم ترجمتها في أسئلة الاستمارة ، فتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا ، والتي حاولت من خلالها مساهمة التمكين في حل المشكلات التنظيمية من خلال الإبداع ،وهذه الفرضيات تمحورت حول " يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص للتقدم الوظيفي في طرح بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة ، يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات".

وقد اعتمدت الدراسة الراهنة على خطة منهجية تستجيب إلى أهداف الدراسة التي أجريناها في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ابن خلدون — بتيارت — بهدف صدق الفرضية الامبريقية للفرضية العامة والتي جسناها في فرضيتين جزئيتين توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن تمكين العاملين له أثر في تنمية قدراتهم الإبداعية وهو ما أوضحت المعطيات الكمية و الشواهد الواردة في الفصل الميداني ،بحيث يمكن القول أن إدارة الجامعة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على ذلك من خلال ثققتها في موظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة

ومنحهم فرص اتخاذ القرار وتفويض السلطة ،كل هذا في سبيل دعمها وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية فيطرح البدائل لحل المشكلات.

و رغم أن هذا الارتباط قد تجسد ميدانيا إلى نطاق العينة ومجال الدراسة يدفعها إلى القول أن هذا الارتباط متغير بالنظر إلى جملة من الظروف التي تشكله وتوجه مساره ، فهذه النتائج تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسة السابقة ، وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤلات و بالتالي مزيدا من البحث .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ. الكتب

1. أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009.
2. أحمد عارف العساف و محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المفاهيم و الأدوات) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
3. إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان ، 2009.
4. إبراهيم رضا المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للنشر والتوزيع و الطباعة ، ط1 ، القاهرة ، 2012.
5. بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006.
6. بيتر كوك ، ت خالد العامري ، إدارة الإبداع ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2008.
7. ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010.
8. جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009.
9. حسام الدين حضور و ج.أ. كول+ت ، الإدارة في النظرية و التطبيق ، دار الفاروق للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، دمشق ، سوريا ، 2014.
10. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.
11. حمود إبراهيم نور و فايز جمعة النجار و آخرون ، التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط1 ، عمان ، 2014.
12. خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009.
13. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، قسنطينة ، 2012.
14. سامح سالم سالم ، البحث الاجتماعي (أساليب المنهج و الإحصاء) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، 2012.

15. سيد محمد جاد الرب ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2008.
16. طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلي ، مبادئ الإبداع ، ط3 ، 2004.
17. عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 الجزائر ، 2010.
18. عبد العزيز سعيد ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
19. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2010.
20. عطية أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتطوير و التحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
21. فاتن عوض الغزو ، القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2010.
22. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) دار النشر ناشرون و موزعون ، ط4 ، عمان ، 2010.
23. ماجد عبد المهدي ، مساعدة إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للنشر التوزيع ، عمان 2009.
24. مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار إثراء للنشر التوزيع ، عمان ، 2009.
25. مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) ، إثراء للنشر التوزيع ، ط2 الأردن ، 2012.
26. محمد مرسي أحمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق) ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2014.
27. محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري ، قضايا معاصرة في الإدارة .بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط2010، 1.
28. محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 القاهرة ، 2007.
29. هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان 2010.

ب - المجالات

30. أكثر عبد المجيد الحرايرة ، العلاقة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمين العاملين ،مجلة مؤقتة ، الأردن ،2003.
31. أيمن حسن ديوب ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،مجلد 30 ،العدد 1 ،كلية الاقتصاد جامعة دمشق ، 2014.
32. باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ،أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 7 2015.
33. جواد محسن راضي ،التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، مجلد 12 ، العدد 1 ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، الكويت ،2010.
34. عالية جواد محمد علي وسيف الدين ،أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية.
35. وفاء العميري ،آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ،مقال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة بسكرة.

ت - المؤتمرات و الملتقيات

36. سعد بن مرزوق العتيبي ، تمكين العاملين وبيئة الإدارة العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس ولإبداع و التجديد ، جامعة الملك سعود ،شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية ،2004.
37. سعد بن مرزوق العتيبي ،أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية المؤتمر العربي الخامس في الإدارة و الإبداع و التجديد ، جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 27-29 نوفمبر 2004.
38. طلال نصير ونجم عزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، ملتقى دولي الموسوم بلابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب ،كلية أعمال الشرق الأوسط ،2011.

ث - الرسائل الجامعية

39. أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح 2014.
40. أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمات التسويقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
41. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
42. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 1424هـ.
43. دريوش شاهيناز، أثر القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
44. زايدي مراد وصراب نور الدين، مستويات التمكين و علاقتها بأنماط القيادة الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
45. ساسي أحلام و شهيبي حميدة، النمط القيادي و علاقته بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017.
46. سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا.
47. شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016.
48. شقورة منير حسن أحمد، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، فلسطين، 2012.
49. عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.

50. عبد الله احمد ادم قوز ،التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة العلوم و التكنولوجيا ، السودان ،2016.
51. عبد المؤمن حليلة و قوفي يمينة ،استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم التسيير و إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة اكلي محند أو لحاج ،2014-2015.
52. عبد المعطي و محمود البحيصي ،دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ،2014.
53. قدري أحمد معراج ،أثر التمكين الإداري على الإبداع ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015-2016.
54. كامل شكير اللطيفي ،التمكين الإداري و تأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلية الاقتصاد جامعة بابل.
55. كنان إسمهان و يحي أمينة ،التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة ابن خلدون ،تيارت ، 2016-2017.
56. محمد السعيد جوال ،التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،شلف ،2014-2015.
57. محمد مفضي الكساسبة ، مدخل للتحسين و التطوير المستمر ،دليل إرشادي ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة القاهرة ، مصر.
58. محمد يوسف الزاميلي ،درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم ،أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التربية بالجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،2015.
59. مختاري خليدة و سلامي ربيعة ، واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء و الممرضين مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ،علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، 2011-2012.
60. مريم عمراوي ،أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016.

61. منار حسن مصطفى حسني، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية و مديريتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، أطروحة استكمال درجة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ،فلسطين 2015.

ج- المواقع

62. محمد مستور الصليمي ،معوقات الإبداع الإداري ،منهل الثقافة التربوية ،31 ديسمبر ،2017.

[Http ://www.manhal.net](http://www.manhal.net)

قائمة الملاحق

لقد تم عرض الاستمارة على ثلاث أساتذة محكمين ،وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات الاستمارة و الجدول الآتي يبين أسماء الأساتذة المحكمين و تخصصهم .

الجدول رقم 29:

أسماء الأساتذة المحكمين	تخصصهم
- أستاذ سليمان تيش تيش محمد أمين. - أستاذ خريش زهير. - أستاذ بلجوهر خالد.	- علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. - علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. - علم الاجتماع عمل وتنظيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

**أثر تمكين العاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية
دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون- تيارت -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية.

إشراف:

أ - يحي عبد المالك

إعداد:

- منصور غنية

- ربيع بركاهم

ملاحظة هامة:

- الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة
- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية 2017 / 2018

المحور الأول: البيانات الشخصية .

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- السن:

- من 25 إلى 35 سنة ☐

- من 36 إلى 45 سنة ☐

- من 46 إلى 55 سنة ☐

- من 56 سنة فما فوق ☐

3- الحالة المدنية:

- غير متزوج(ة) ☐ - متزوج(ة) ☐ - مطلق(ة) ☐ - أرمل(ة) ☐

4- الرتبة:

- أستاذ مساعد قسم ب ☐ - أستاذ مساعد قسم أ ☐

- أستاذ محاضر قسم ب ☐ - أستاذ محاضر قسم أ ☐

- أستاذ التعليم العالي ☐

5 الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات ☐

- من 6 إلى 10 سنوات ☐

- من 11 إلى 15 سنة ☐

- من 16 سنة فما فوق ☐

- المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: (يساهم تمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص التقدم الوظيفي في طرح بدائل المشكلات التنظيمية العالقة .

6- هل تهتم الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل تتبنى الجامعة خطة واضحة من أجل التقدم الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

8- عند قيامك بالمهام الموكلة لك هل تشعر ب:

بالانتماء ☐ الرضا ☐ النفور ☐

- أخرى تذكر.....

9- هل تعتمد الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات الأساتذة ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم :ما نوع التدريب الذي تلقيته ؟

نظري ☐ تطبيقي ☐ الكل معا ☐

10- هل واجهت مشكلة في العمل قبل التدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم :

- تجاوزت المشكل ☐ - لم تتجاوز المشكل ☐

- أخرى تذكر.....

11- هل تمنحك الجامعة استقلالية في أداء المهام ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تعتمد الجامعة على أسلوب تفويض السلطة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- هل المؤهلات التي تمتلكها تتلاءم مع متطلبات الوظيفة ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تمتلك القدرة على توقع المشكلات التي تواجه الجامعة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية تناقش من خلالها المشاكل التي تطرأ على الجامعة؟

نعم ☐ لا ☐

16- ما طبيعة المشاكل التي تطرحها للمناقشة مع رئيسك ؟

مشاكل خاصة ☐ مشاكل عامة ☐ مشاكل خاصة بالعمل ☐

- أخرى تذكر

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية : يساهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار في القدرة على حل المشكلات .

17- هل تهتم الجامعة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم :

- هل سبق و أن قامت الجامعة باستشارتك في بعض القضايا المتعلقة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل توفر لك الجامعة الفرصة في اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- هل تهتم الجامعة بالمبادرات الفردية ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في :

- تنمية روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين ☐

- الشعور بالفخر و الاعتزاز و الانتماء للمؤسسة ☐

- القدرة على حل المشكلات ☐

- أخرى تذكر.....

20- هل ترى بأن هناك متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21- هل مشاركتك في اتخاذ القرار تزيد من ؟

- شعورك بأن لديك مكانة في المؤسسة ☐

- تزيد دافعيتك للعمل ☐

- أخرى تذكر.....

22- حسب رأيك هل تعدد البدائل يساهم في إعطاء الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل الجامعة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب لا : هل يرجع ذلك إلى :

- عدم وجود وسائل حديثة ☐

- عدم اهتمام المؤسسة بتنمية المهارات الإبداعية ☐

- أخرى تذكر.....

24- حسب رأيك هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يساهم في زيادة القدرة على حل

بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل سبق أن طلب منك المساهمة في تقديم حلول للمشاكل التي تواجه الجامعة؟

نعم ☐ لا ☐

26- حسب رأيك هل القدرة على خلق بدائل للمشكلات التنظيمية العالقة يساهم في تنمية التفكير الإبداعي؟

☐

لا

☐

نعم

27- هل لديك القدرة على تحليل بعض المشكلات التي تتعرض لها الجامعة؟

☐

أحيانا

☐

لا

☐

نعم

28- هل يعترض زملائك الحلول التي تقدمها لحل المشكلات؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

دائما