

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



تمكين العاملين و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف:

د. عويسي كمال

إعداد الطالبة:

بن طاشة نجمة

اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم العضو
رئيسا	غرداية	د. طويل محمد
مشرفا	غرداية	د. عويسي كمال
مناقشا	غرداية	د. الحاج عمر ابراهيم

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا

بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

(سورة الحج الآية (41))

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



تمكين العاملين و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف:

د. عويسي كمال

إعداد الطالبة:

بن طاشة نجمة

اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم العضو
رئيسا	غرداية	د. طويل محمد
مشرفا	غرداية	د. عويسي كمال
مناقشا	غرداية	أ. الحاج عمر ابراهيم

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

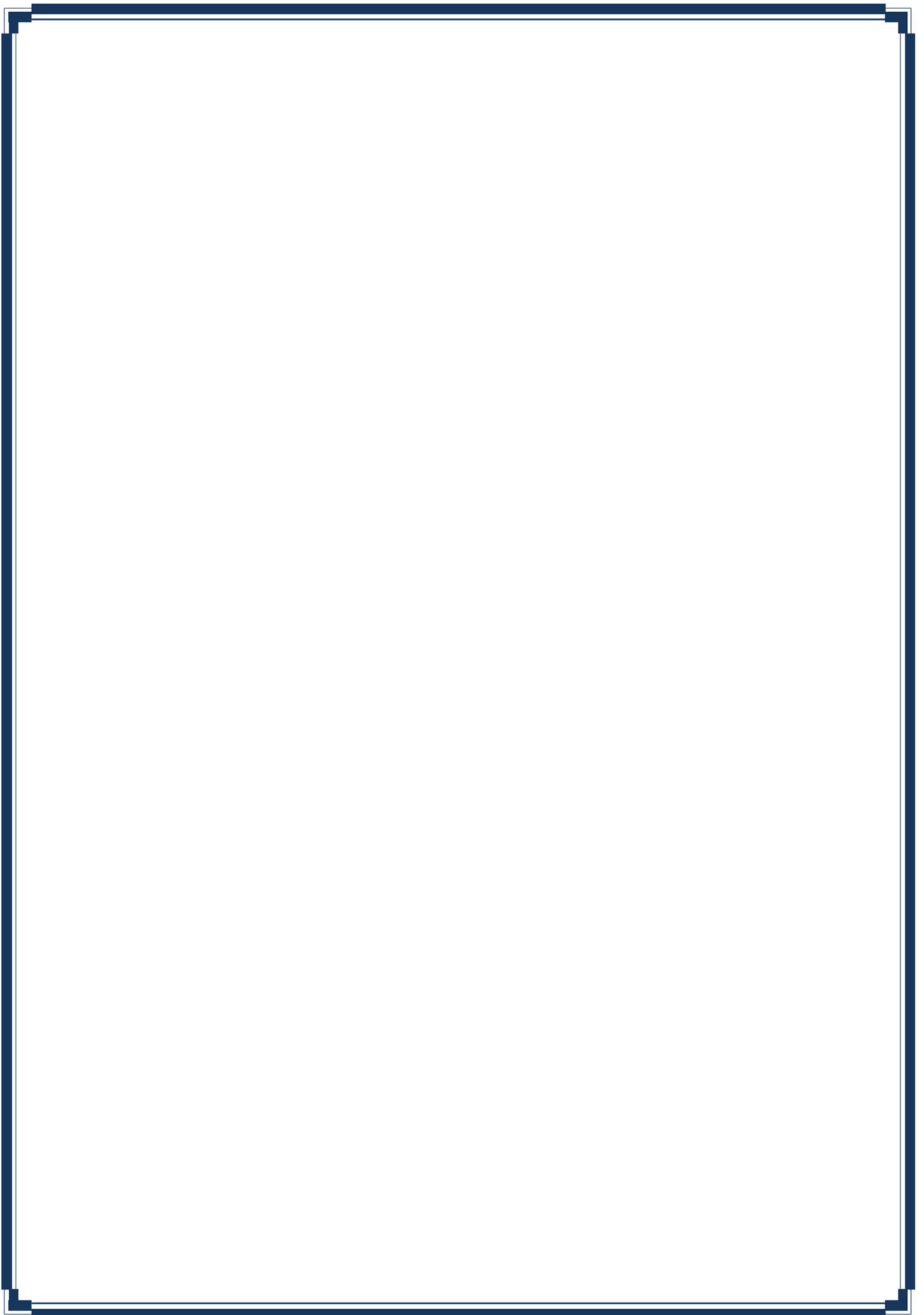
اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا،
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم
الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة بعد طول عناء
إلى من لا تكفيها كل كلمات الحب و الشكر: جدي العزيزة على قلبي أطال الله في
عمرها
إلى من جعلت الجنة تحت قدميها و الصبر ملاً كفيها إلى أسمى كلمة في الوجود أمي
أسأل الله رضاها
إلى مهما قلت و عملت لن أوفيه حقه والدي العزيز حفظه الله و رعاه
إلى إخواني الأعزاء: فيروز، سيدعلي، و إلى عائلتي الكبيرة و كل الأهل و الأقرب
إلى صديقاتي و زملائي في العمل و إلى أعز شخصين لديا محمد و آمنة
إلى جميع طاقم إدارة و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
إلى طلبة الدكتوراه خاصة: الشايش أحمد، بن شاعة وليد
إلى مدير المكتبة الكلية و كافة طاقمها الإداري
إلى أصدقاء الدراسة دفعة علم الاجتماع تنظيم و عمل **2018/2017**

شكر و تقدير

الحمد لله يتم بنعمته الصالحات و بمناه و كرمه أقصى الغايات و تنال بفضله أرفع الدرجات، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده الشافع المشفع وحده و رحمة الله المهداة إلى العالمين و أكمل الخلق و اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم على آله و صحبه أجمعين و نسألك اللهم علما نافعا و رزقا طيبا و عملا متقبلا

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان و أسمى عبارات الاحترام و التقدير و الامتنان إلى الأستاذ: **د. عويسي كمال** الذي تفضل بالإشراف على مذكرتي، و لا يفوتني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الامتنان لكل من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و كلية العلوم الاجتماعية خاصة : **أ. شرع مريم، أ. حواطي أمال، أ. شلاي محمد البشير، طالب أحمد نور الدين، بلعور سليمان، أ. طويل محمد** الذين قدموا لي الكثير و كل أساتذة علم الاجتماع عامة.

وإلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إنجاز دراستي هذه و لو بالكلمة الطيبة .



قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ- ب- ج

الفصل الأول: مدخل منهجي

- 1- أسباب اختيار الموضوع..... 01
- 2 - أهمية الدراسة..... 02
- 3 - أهداف الدراسة..... 02
- 4 - الدراسات السابقة..... 03
- 5- الإشكالية..... 06
- 6 - الفرضيات..... 09
- 7- التحليل البعدي..... 10
- 8 - منهج الدراسة..... 11
- 9 - تقنيات الدراسة..... 12
- 10- المقاربة السوسولوجية..... 13
- 11 - تحديد المفاهيم..... 16
- 12- صعوبات الدراسة..... 18

الفصل الثاني: سوسولوجيا التمكين

- تمهيد..... 20
- المبحث الأول: ماهية التمكين..... 21
- المطلب الأول: مفهوم التمكين..... 21
- المطلب الثاني: أهمية التمكين..... 26
- المطلب الثالث: فوائد التمكين..... 27

28.....	المبحث الثاني: نشأة التمكين في الفكر الإداري.....
29.....	المطلب الأول: النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.....
31.....	المطلب الثاني: الأساليب السلوكية في الإدارة.....
36.....	المطلب الثالث:الاتجاهات الحديثة في الإدارة.....
37.....	المبحث الثالث: أبعاد التمكين، مستوياته و خطوات تنفيذه.....
37.....	المطلب الأول: أبعاد التمكين.....
43.....	المطلب الثاني:مستويات التمكين.....
45.....	المطلب الثالث:خطوات تنفيذ عملية التمكين.....
46.....	المبحث الرابع: أساليب التمكين، مرتكزاته و أهم معوقاته.....
46.....	المطلب الأول: أساليب التمكين المعاصرة.....
49.....	المطلب الثاني: متطلبات و شروط التمكين.....
54.....	المطلب الثالث:عوائق التمكين.....
56.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي	
58.....	تمهيد.....
59.....	المبحث الأول:مفهوم الإبداع التنظيمي.....
59.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....
61.....	المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع و مفاهيم أخرى.....
62.....	المطلب الثالث: أهمية و خصائص الإبداع.....
63.....	المطلب الرابع: عناصر الإبداع.....
66.....	المبحث الثاني: أنواع الإبداع ، مستوياته، مراحل، معوقاته.....
66.....	المطلب الأول: أنواع الإبداع.....
68.....	المطلب الثاني: مستويات الإبداع.....
71.....	المطلب الثالث: مراحل و خطوات عملية الإبداع.....
73.....	المطلب الرابع: معوقات الإبداع.....
76.....	المبحث الثالث: العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، متطلبات تنميته، البيئة التنظيمية الداعمة له.....
76.....	المطلب الأول: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات.....
78.....	المطلب الثاني: متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي.....
79.....	المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.....

المبحث الرابع: أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع ، دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي.....	80
المطلب الأول: أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع التنظيمي.....	80
المطلب الثاني : دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي.....	84
خلاصة الفصل.....	86
II - الجانب الميداني:	

الفصل الرابع: نبذة عن جامعة غرداية و الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد.....	89
المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية.....	90
المطلب الأول: ملحقه غرداية، المركز الجامعي لغرداية، جامعة غرداية.....	90
المطلب الثاني: المعلومات الإدارية الخاصة بالجامعة.....	92
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	97
المطلب الأول: مجالات الدراسة.....	97
المطلب الثاني: عينة الدراسة.....	98
المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي.....	99
المبحث الثالث: تحليل البيانات الشخصية.....	99

الفصل الخامس: تفويض السلطة و المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

1- استنتاج الفرضية الأولى.....	115
2- استنتاج الفرضية الثانية.....	127
3- الاستنتاج العام.....	128
الخاتمة.....	131

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم	01
38	آراء الباحثين حول أبعاد التمكين	02
94	الطاقم الإداري للجامعة	03
100	توزيع المبحوثين حسب الجنس	04
100	توزيع المبحوثين حسب العمر	05
101	توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي	06
101	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	07
102	توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة	08
105	العلاقة بين اعتراف المسؤول بكفاءة الموظفين على إنجاز المهام و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	09
106	العلاقة بين ثقة المسؤول في قدرة الموظفين على إنجاز المهام و الشجاعة على تجريب أفكار جديدة في العمل	10
108	العلاقة بين قدرة الموظف على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى مسؤوله والسعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	11
109	العلاقة بين حرية التصرف في العمل و القدرة على توقع مشكلات العمل	12
111	العلاقة بين إعطاء فرصة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	13
112	كيفية اتخاذ القرارات في الجامعة	14
113	العلاقة بين تفويض المسؤول لسلطته و تطوير و تعديل أساليب العمل	15
114	تحمل مسؤولية الموظف للمهام المفوض له	16
117	طبيعة العلاقة الموجودة بين المبحوثين و مسؤوليهم	17
118	إتاحة المسؤول الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	18
119	العلاقة بين إتاحة المسؤول الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل	19

قائمة المحتويات

120	العلاقة بين السماح للموظفين بإبداء الرأي و تقديم مقترحات وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	20
122	العلاقة بين الحصول على التشجيع في المشاركة في اتخاذ القرار والسعي إلى إيجاد أساليب جديدة	21
123	العلاقة بين السماح بإبداء الرأي و تقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل و الشجاعة على تحمل المخاطر الناتجة عن الحلول المقترحة	22
125	العلاقة بين الأخذ بالمقترحات في تنفيذ خطط العمل والقدرة على تطوير و تعديل أساليب العمل	23
126	العلاقة بين المشاركة و رفعها لمعنويات العمال و البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع في العمل	24

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	يوضح سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	01
44	يوضح تسلسل التمكين	02
52	يوضح متطلبات التمكين	03
71	يوضح مستويات الإبداع	04
93	يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	05

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	الإستثمار	01
149	يوضح تعداد الأساتذة بجامعة غرداية	02

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم في هذه الحقبة من الزمن ثورة التطور و التغيير و الإبداع في عالم المجتمع التنظيمي، و بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد و التنظيم ، تستدعي تغيراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، و تتمثل أهم هذه القوى في العولمة ، التكنولوجيا الجديدة، زيادة حدة المنافسة، التغيير في الهياكل الاقتصادية ، السياسية والتنظيمية، و نتيجة لهذا التطور و التغيير في أساليب الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة اهتمت جميعها بالجانب الإنساني، بهدف التركيز على توفير الثقة بين الإدارة و العاملين و العمل بروح الفريق و تحفيز العاملين، من أهم هذه المفاهيم : تمكين العاملين الذي يدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من حرية التصرف و اتخاذ القرارات و وسيلة لتطوير المهارات و زيادة الانتاجية و تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات.

و قد أضحى هذا التنوع و الشيعو للمفاهيم الإدارية المختلفة يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي خاصة الجامعات الجزائرية، و ذلك انطلاقاً من تمكين العاملين و إعطاءهم حرية أكبر وصولاً إلى تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعة خاصة و في المنظمات عامة. و لعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاز العالم و تتأثر بها كافة منظمات المجتمع.

و لقد حدد المؤلف الأمريكي روبرت وولف في كتابه الذي يحمل عنوان " الصورة المثالية للجامعة" ثلاثة مبادئ للإدارة الجامعية الحديثة و هي:¹

- اعتماد معايير التمييز و الكفاءة و الإبداع للموظفين لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية.
 - اعتماد مبادئ الديمقراطية و تكافؤ الفرص.
 - اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعات.
- و من هذا المنظور فإن جدوى و فعالية جهود الإدارة الجامعية الحديثة، إنما تكمن ليس في تعظيم قدرات و إثراء امكانات النظام المؤسسي الجامعي الفعال، و إنما ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية لا تتحقق إلا بجهود ابداعية متميزة معبرة عن الفكر و الإدارة المجتمعية، من منظور أن النظام المؤسسي يبقى هو الخيار

1. رامي جمال اندرواس و عادل معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث،الأردن، ط1، 2008. ص 3.

العقلاني الوحيد لبلورة الإدارة المجتمعية، و تعبئة الإمكانيات و توظيف كل القدرات البدعة المتوفرة و استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التنمية و التجديد الحضاري لكل هذه القدرات الكامنة فيه.

كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة التمكين تزايد كثيرا، وسعت المنظمات إلى التركيز على منح العاملين الصلاحيات و المسؤوليات للقيام بعملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، و خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، فالنظام الإداري المرن تسود بين أفراد علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون من خلال تفويض السلطات للعاملين و تسهيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

و قد لخص كل من بيتر و وترمان عدد من المبادئ و المرتكزات الإدارية التي يتوجب توافرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية. و فيما يلي عرض لهذه المبادئ و المرتكزات:¹

- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في السلطة.
 - إعطاء أسبقية متميزة للبحث و التجريب و اعتماد نتائجها في حل المشكلات القائمة أو المتوقعة في المؤسسة.
 - الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة بالقدر الذي يحقق قدرا مطلوباً من الاستقلالية في العمل و المرونة في التنفيذ.
 - تأمين النماذج و التفاعل العضوي بين الكيان التنظيمي من جانب، و مختلف الفعاليات في البيئة الاجتماعية من جانب آخر، و المتمثلة مؤسسات السلطة الاجتماعية و السياسية و التشريعية المهنية و الثقافية الممثلة لقيم المجتمع.
 - تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة و تشكيل و تطوير المناخ التنظيمي للإبداع.
- تبني الجامعات لمفهوم التمكين يعتمد على تحمل موظفيها مسؤولية قراراتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا، و عليه فقد أدركت إدارة المنظمات الرائدة أن العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز. كما قال حسين البنا: "إن العامل هو العنصر الأول و الأساسي في نجاح عمل المنظمات وتحقيقها لأهدافها، فهو المستجيب و المدرب و المبادر و المدير و المصور، و العقل المدبر لكل ما من شأنه بقاء المنظمة ونموها، و بالتالي فإن تمكين هذا الموظف هو بمثابة منح الثقة و التقدير كأصل هام داخل المؤسسة".²

1.رامي جمال اندرواس و عادل معاينة: مرجع سابق، ص 4.

2.حسين البنا : استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة عمان، 2011، ص 14.

كما يعد الإبداع التنظيمي مطلباً رئيسياً لأي كيان تنظيمي، لأن التنظيمات التي لا تبذل في وقتنا الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف و الزوال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة و التحديات الكبيرة الناتجة عن العولمة و التطوير، غير أنه من الملاحظ في بعض المؤسسات وجود الرتابة و الروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، و بالتالي لا يظهر منهم إبداع و تميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل.

و لعل هذا ما يفسر المطالب الاجتماعية المتزايدة على الإدارات الجامعية بأن تتحمل المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الموضوعية لها، و ضرورة قيام الإدارة الجامعية بإجراء مراجعة جذرية و شاملة لممارساتها و تحديثها و تطويرها، و الانتقال بها من إدارة الطوارئ و الأزمات إلى الإدارة الاستراتيجية، و من إدارة الرجل الواحد إلى إدارة الفريق أو الإدارة التشاركية، و من الإدارة بالأهداف إلى إدارة الجودة الشاملة، و من إدارة التقليد إلى إدارة التحديد و الإبداع، و من إدارة الخوف و الشك، إلى إدارة الثقة و التمكين و النجاح.

و عليه فإن هذه الدراسة تحتوي على 05 فصول و هي:

- الفصل الأول: مدخل منهجي
- الفصل الثاني: سوسيولوجيا التمكين
- الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي
- الفصل الرابع: التعريف بالجامعة، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تحليل البيانات الشخصية
- الفصل الخامس: تحليل الفرضية الأولى و الثانية، الاستنتاج العام.

الفصل الأول:

" مدخل منهجي "

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الدراسات السابقة.
5. الإشكالية.
6. الفرضيات.
7. التحليل البعدي.
8. منهجية الدراسة.
9. تقنيات الدراسة.
10. المقاربة السوسولوجية.
11. تحديد المفاهيم.
12. صعوبات الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و من أهم هذه الأسباب:

أسباب موضوعية:

- يندرج موضوع التمكين الإداري تحت المواضيع الإدارية الحديثة.
- ظهور مفهوم الإبداع و تطوره و تنامي اهتمام الباحثين بهذا المفهوم الجديد من خلال ربطه بمداخيل كثيرة أهمها الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية.
- قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل حال من متغير التمكين و متغير الإبداع التنظيمي، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد منهما، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من التمكين الإداري و الإبداع داخل الجامعة.
- محاولة إعطاء الصبغة السوسولوجية على مثل هذه المواضيع.
- انسجام الموضوع مع تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل مما يدعم عملية البحث فيه، و يعزز العزيمة على تحدي الصعاب.
- تقديم إضافة في إثراء البحث السوسولوجي .

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و خصوصا المرتبطة بتنميتها و ذلك إيمانا مني بأهمية هذا المورد الاستراتيجي في الإبداع و الابتكار و التجديد و تحقيق التأقلم مع ظروف بيئة المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها و مهما كان معدل تغيرها.
- التعرف أكثر على المصطلحات الجديدة باعتبار التمكين الإداري مفهوما إداريا حديثا، و التعمق في مفهوم الإبداع التنظيمي خاصة في مجال سوسولوجية التنظيم.

2- أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، و هو تمكين العاملين و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:
- تناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري لتحقيق مشاركة و دور أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحمل المسؤولية مما يعزز من الطاقة الإبداعية لديهم.
 - استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين التمكين الإداري و متغيرات متعددة على مستوى المنظمة و على مستوى السلوك التنظيمي و هو ما يوفر إغناء معرفي.
 - تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل و إدارة الموارد البشرية.
 - يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة على ميدان الدراسة (جامعة غرداية) و دورها البارز في توليد الأفكار الإبداعية.
 - كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عن عملية التمكين الإداري ، و بالتالي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و ما تحقّقه من توجيه و نجاح لجامعة غرداية.
 - يساعد التمكين في إعداد جيل من القادة الإداريين المبدعين مما يساهم في تفرغ قيادات المؤسسات للمهام و القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تعميمها على الإدارات المختلفة للاستفادة مما جاء فيها و ذلك لزيادة إيمان المدراء بأهمية تمكين العاملين من خلال منحهم لبعض الصلاحيات الادارية لزيادة تحفيزهم في العمل لإبراز سلوكيات إبداعية، وذلك من خلال تقديم مقترحات للإدارة العليا و كذلك توصيا مهمة بناء على ما توصلت إليه نتائج الاستبيان والتحليلات الإحصائية خصوصا في معرفة اتجاهاتهم و طموحاتهم و رغباتهم لتطبيق أبعاد التمكين في الجامعة و يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالتالي:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين و كذلك أهميته بالنسبة للمنظمات و معرفة أبعاده و مختلف مستوياته، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي و مختلف عناصره و كذلك حاجة المنظمات له.
- تشخيص واقع ممارسة تمكين العاملين بجامعة غرداية.
- محاولة التعرف على مدى اهتمام الجامعة بدعم نشاط الإبداع و تنميته.
- التثبت من صدق علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد التمكين و أبعاد الإبداع التنظيمي عمليا بالاعتماد على التحليلات الإحصائية الدقيقة.
- تقديم رؤية إشرافية للجامعة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق الإبداع في الجامعة.
- محاولة تقديم دراسة سوسيولوجية لهذا الموضوع في صالح جامعة غرداية خاصة و المؤسسات الجزائرية عامة.

4- الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الإمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية و الإمام بالنقاط الأساسية و رسم الطريق الصحيح الذي يوصل إلى النتيجة المرغوبة ويمكن تحقيق الأهداف المرسومة لذلك سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التمكين و الإبداع كالاتي:

الدراسة الأولى: لمريم فيها خير بعنوان : تمكين العاملين و أهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود- الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص إدارة و تسيير المنظمات.

و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة في المؤسسة سونطراك بحاسي مسعود بصفة خاصة؟

و تتضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة سونطراك- حاسي مسعود و ماهي الإجراءات المعتمدة في ذلك؟
- ما هو واقع تمكين العاملين في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود- و ماهي المداخل المعتمدة لتحسينه؟
- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة و تمكين العاملين في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود؟
- هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، الخبرة، المستوى التعليمي و الوظيفي)؟.
- و قد تم الاستناد على الفرضيات التالية للإجابة على الإشكالية:
- هناك مستوى جيد من تطبيق إدارة المعرفة و تمكين العاملين في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود، و من الإجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالموارد البشري، بتكنولوجيا المعلومات، بالهيكل و الثقافة التنظيميين.
- في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود هناك تمكين للعاملين، و من أهم المداخل المعتمدة في ذلك نذكر: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز و التقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة و تمكين العاملين في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود.
- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، الخبرة، المستوى التعليمي و الوظيفي).
- وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج و هي:
- الارتباط الكبير بين تمكين العاملين و تطبيق إدارة المعرفة و تمكين العاملين في مؤسسة سونطراك- حاسي مسعود، كما أن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي حافظ على كل الأبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين ، و هذا دليل آخر على أن للمتغير تأثير معتبر على تطبيق إدارة المعرفة، كما بينت النتائج أن واقع تمكين العاملين و إدارة المعرفة في المؤسسة، موجود بمستوى متوسط لكنه غير كافي و يحتاج للاهتمام أكثر من قبل المؤسسة.
- الدراسة الثانية:مريم شرع بعنوان : الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة غرداية، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه بجامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف- تخصص علوم التسيير.
- و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي:ما مدى مساهمة تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة في المؤسسة سونطراك بحاسي مسعود بصفة خاصة؟
- و تتضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تحقق مفهوم التمكين بمختلف مداخله لدى القيادات الإدارية الجامعية و أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

و تتضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تقييم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس و كذا القيادات الجامعية لدرجة توافر الإدارة الجامعية على أبعاد التمكين الهيكلي المتمثلة في: (توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر الدعم و التحفيز، توفر الموارد)؟
- ما مستوى تقييم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس و كذا القيادات الإدارية لدرجة ممارسة مشرفيهم لسلوكيات القائد التمكينية المتمثلة في: (تحسيس المسؤول بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، تسهيل إنجاز الأهداف، تسهيل الاستقلالية بدل البيروقراطية)؟
- ما مستوى إدراك المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس و كذا القيادات الإدارية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في (المعنى، الكفاءة و المقدرة، حرية الاختيار و الإدارة، الأثر)؟
- ما مستوى تحقق جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس و ذلك من خلال تقييم مدى ممارستهم للكفايات التعليمية التالية: (كفايات اتصالية و تفاعلية، كفايات بحثية و تكنولوجية)؟
- ما مستوى تحقق جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية الجامعية و ذلك من خلال تقييمهم لمدى ممارسة الكفايات الإدارية التالية: (كفايات تخطيطية، كفايات تنظيمية، كفايات توجيهية، كفايات رقابية)؟.
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين محاور مفهوم التمكين و ذلك عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في تصورات المبحوثين لمستوى تحقق التمكين يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية، و مسمى الكلية)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في تصورات المبحوثين لمستوى امتلاكهم لعض الكفايات الأكاديمية و الإدارية يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية، و مسمى الكلية)؟.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج و هي:

- ضرورة خلق الإدارة الجامعية بجامعة غرداية لبيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة و إشاعة الثقة بينه وبين أفراد الجامعة من إداريين و أكاديميين.

- تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير و الاهتمام بتفوق العاملين و منح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل، مع إظهار الثقة به و إشعاره دوماً بتوقع إنجاز مميز منه.

5- الإشكالية:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الإدارة أو تنظيم العمل الإداري تستدعي تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية، و تتمثل أهم هذه القوى في العولمة، و الدرجة العالية من التعقيد و التكنولوجيا الجديدة و زيادة حدة المنافسة و التغير في الهياكل الاقتصادية و السياسية. و تنعكس هذه القوى على المنظمات عامة و الجامعات خاصة، مع ضرورة أن تكون سريعة التكيف و الاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها.

و إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة - بما فيها الجامعات- إنما يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته و برامجها الحيوية، ليس فقط بفاعلية و كفاءة، و إنما بعدالة و ابتكار، حيث تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، و إن من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة و مؤسساتها، ليس ثقافتها أو مواردها الطبيعية، أو ما يتوافر لديها من رأس مال، أو ما تعتمد من سياسات عامة رشيدة، و إنما ما يتوافر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، و ما يمتلكه الافراد من مهارات، وخاصة المهارات الادارية الابداعية.

فالكثير من المنظمات العربية و منها الجامعات الجزائرية تعاني بشكل واضح من المشاكل و السلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، و الهرمية في المستويات الادارية، و طول خطوط الاتصال الرسمية، و الذي أصبح اليوم عائقا أمام الطموحات التنموية لدى العمال و في تفجير طاقاتهم الابداعية.

لذلك فإن عملية نجاح المنظمات تتوقف على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية و الوسيلة الريادية في تطوير المنظمات و في إجراء التغييرات المطلوبة فيها، لذا تركز المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه، ولكي تستفيد المنظمات من هذا العنصر الهام فلا بد أن تقوم بالتقويم المستمر لأدائه، لتعرف على أوجه القوة و نقاط الضعف من أجل علاجها و تنميتها، لذلك تسعى الجامعات الجزائرية بما فيها جامعة غرداية إلى تبني المفاهيم الحديثة من مثل التمكين الإداري او تمكين العاملين و تحاول تطبيقها بهدف رفع مستوى أدائها و خلق بيئة إبداعية تتواءم مع متطلبات العصر، و قادرة على تحقيق أهدافها و تلبية طموحاتها.

و يرى علماء الإدارة أن الاهتمام الرئيسي لأية مؤسسة هو تحقيق أهدافها بشكل فعال. إلا أنهم اختلفوا في أسلوب تحقيق تلك الأهداف فبينما ركز البعض على ضرورة تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج،¹ فقد اعتمدوا على المركزية في اتخاذ القرارات و التعامل مع الفرد على وفق المنطق الفلسفي المستند لمبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان بالعمليات الإنتاجية كنتاج للمفاهيم التقليدية للفكر الإداري السائد في القرن الماضي، و اعتبروا أن الانسان مجرد آلة أو أداة عمل، و أن دوره لا يتعدى تنفيذ الأوامر، وقد أدى ذلك إلى انخفاض كفاءة أداء الأفراد و المؤسسات بدلا من ارتفاعها، في حين ركز غيرهم على حاجات الأفراد و مشاعرهم و على ضرورة بناء علاقات إنسانية بين القادة والعاملين.

فالمفاهيم الإدارية الحديثة تهتم بالعلاقات الانسانية و تركز على المشاركة في اتخاذ القرار و على الثقة التنظيمية بين أطراف القيادة و تنادي بالعمل بروح الفريق و المبادرة في وضع إطار للعمل و الاهتمام بالإنتاج، و هذا ينسجم مع البعد الانساني، و البعد الشوري في مفهوم القيادة الاسلامية.

و قد تميزت حقبة التسعينات بقيام بعض المؤسسات الرائدة باتخاذ إجراءات لدمج التفكير و العمل معا و تحرير طاقات الابداع و التجديد لدى موظفيها، بهدف التنافس بشكل فعال، و إيجاد مؤسسة أكثر فعالية و تفاعلا داخليا و خارجيا، و سميت هذه الحقبة بحقبة التمكين. حيث يشعر فيها العاملون بحقيقة مهامهم و يصبح لديهم رغبة واهتمام شخصي بتحسين أداء المؤسسة، إذ تنبع هذه الرغبة و هذا الاهتمام من ذات الفرد، و دوافعه، و مقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة عمله.

و منهج التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لأنه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بمؤسستهم، و العنصر البشري عنصر استثمار في المؤسسة من وجهة نظر التمكين، و تبرز أهمية التمكين من كونه يشكل ضرورة ملحة في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسبها المرونة العالية التي تمكنها من التكيف السريع مع ما يحيط بها.² و ذلك من خلال اعتماد مبادئ ديمقراطية و توفير بنى تنظيمية تشاركية تقوم على تشجيع مبادرات الموظفين و تحويل الصلاحيات لهم، و على هذا الأساس فإن أهداف إدارة الجامعة تتحقق

1- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2013، ص187.

2- إحسان دهش جلاب: إدارة التمكين و الاندماج، دارصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 43.

من خلال توفير بيئة يمتلك فيها الموظف المعلومات و الحرية في التصرف و كذا الثقة المتبادلة بينه و بين مسؤوله بالإضافة إلى إشراكه في عملية صنع القرار و اتخاذه.

فالتمكن الوظيفي يعد من أهم الإستراتيجيات الإدارية التي تعين على تحقيق أهداف الجامعة و تعمل على تنظيم و تفعيل العلاقة الوظيفية لإتاحة المجال في إتخاذ القرارات المناسبة، و تفويض السلطة و منح الصلاحيات و يعد هنا جوهر مفهوم التمكين.¹

و انطلاقا مما سبق فإنه تبين لنا بأن تمكين العاملين يساعد على تطوير عقلية فكرية مستمرة، تعزز الثقة بالنفس و تحفز على إبداع أية فكرة و تجريب أي سلوك جديد من شأنه المساعدة على تطوير استراتيجيات عالية، كل ذلك يتطلب من القادة الإداريين في المستويات الادارية العليا تشجيع رغبة العاملين و اهتماماتهم و تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

و للتأكد من تحقق هذا التوجه في واقع جامعاتنا و جامعة غرداية بالتحديد بات من الضروري التعرف على مستوى ممارسة مفهوم التمكين في هذه الجامعة من خلال قياس درجة توظيف أبعاد التمكين من تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في تنمية و تحقيق الإبداع التنظيمي. و في ضوء ما تقدم، تظهر إشكالية دراستنا على النحو التالي:

هل يسهم تمكين العاملين على تنمية و خلق الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية ؟

و بغية الإلمام بجميع الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

الأسئلة الفرعية:

- هل تفويض السلطة يساعد على خلق روح الإبداع لدى العاملين؟.
- هل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تنمي روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين؟.

1شرح مريم: الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، تخصص علوم التسيير، 2015، ص 2.

6- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

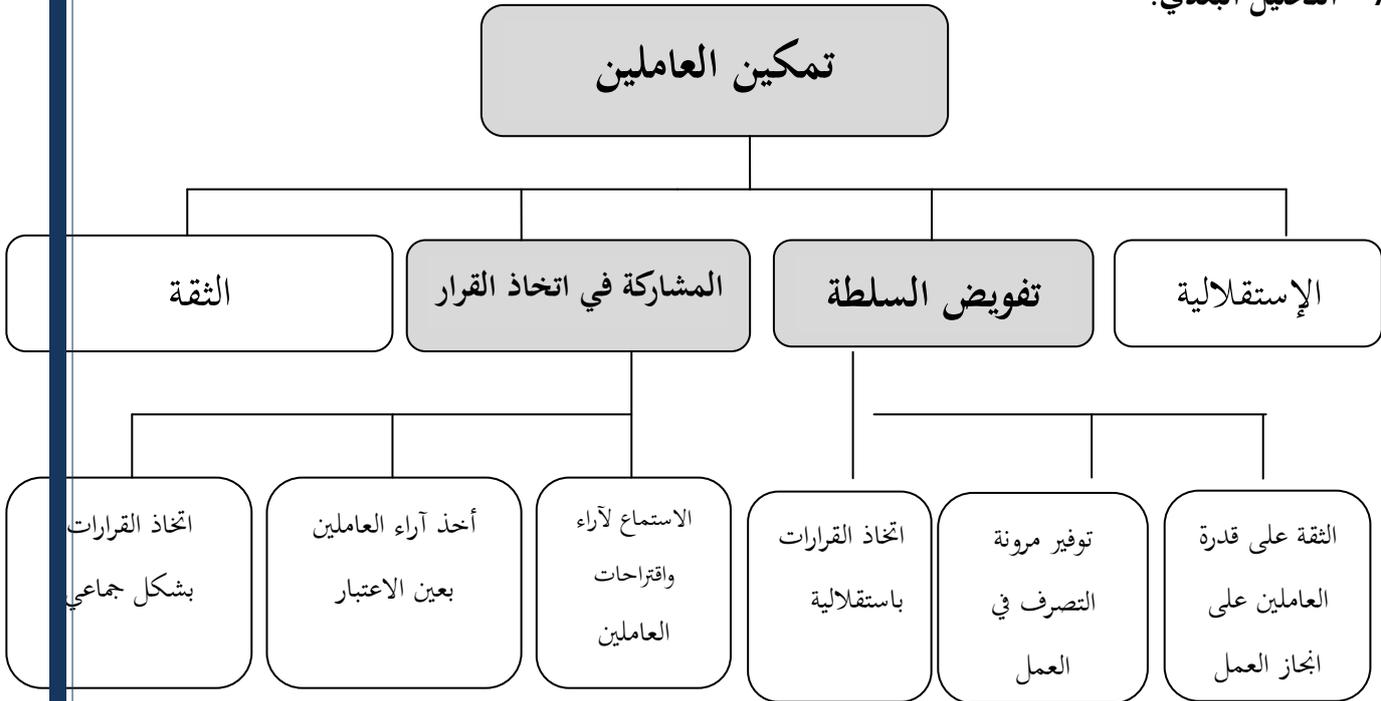
يسهم تمكين العاملين على تنمية و خلق الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية.

الفرضيات الجزئية:

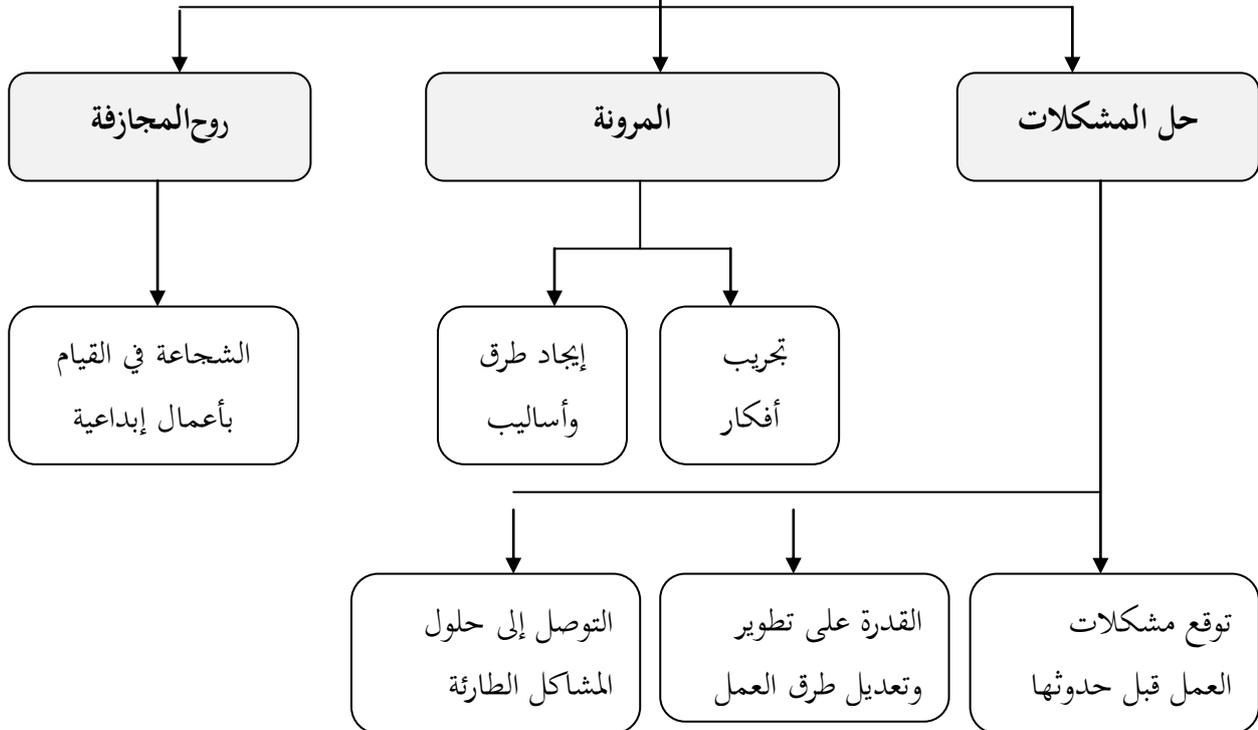
- تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع لدى العاملين.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تنمي روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

7- التحليل البعدي:

تمكين العاملين



الإبداع التنظيمي



المصدر: من تصميم الطالبة

8- منهج الدراسة:

يعبر المنهج عن تلك الاجراءات المنطقية لعلم ما¹، فهو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.²

بما أن هذه الدراسة تستهدف معرفة مدى مساهمة تمكين موظفي جامعة غرداية في ابراز الابداع التنظيمي فإن المنهج المناسب هو المنهج الكمي فهو يعطي وصفا رقميا بحيث يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر الاجتماعية المختلفة.

و قد رأى منهم أنه يهدف إلى تحويل البيانات إلى معطيات كمية بغية تحليلها و التحقق من الفرضيات، و هذا المنهج عبارة عن مجموعة الطرق العلمية التي يستخدمها الباحث من جمع و تنظيم و تلخيص و عرض و تحليل البيانات للظواهر التي يتمكن من قياسها كما و عددا حيث لا يمكن الاستغناء عن هذا المنهج في دراستنا لأنه يتلاءم و طبيعة الموضوع باعتباره أداة مهمة لتحليل معطياتنا و بياناتنا عن طريق النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والفئات و بعض المتغيرات ثم التعليق السوسولوجي للتحقيق و إثبات الفرضيات.³

و بعد جمع البيانات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و الذي احاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، و تحليل بياناتها سوسولوجيا، و العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها، و العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

فقد عرفه **الحمداني**: "بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أ الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، و تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".⁴

1-Omar Aktouf ,**Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations** , les presses de l'université du québec.Montreal.1987.p p 27.28

2-عبد الرحمن بدوي: **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات ، الكويت،، ط3، دت، ص 5.

3- فريدريك معتوق: **معجم العلوم الاجتماعية**، بيروت أكادمية، 1958، ص 323.

4- الحمداني موفق: **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، دت، ص 14.

وبهذا يمكن الوصول إلى نتائج دقيقة تجيب على تساؤلات الاشكالية و نتأكد من صحة الفروض بشكل علمي ويساعد على الوصول إلى أهداف البحث.

9-تقنيات الدراسة:

إن دراسة الظاهرة الاجتماعية تفرض على الباحث تقنية لجمع البيانات الميدانية، و اختيار هذه التقنية تكون وفق طبيعة موضوع الدراسة و منهج البحث و النتائج المراد التوصل إليها. و من خلال دراستنا فقد اعتمدنا على التقنيات التالية و التي تضمن جمع المعطيات بفعالية و هي:

10-1التقنية الأساسية:

الاستمارة:

هي أحد أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا و التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة على الأسئلة التي طرحها الباحث و جمع هذه الإجابات و تحليلها، و هي عبارة عن أسئلة مركبة حول موضوع معين و بواسطتها يستطيع الباحث التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها.

فالإعداد للأسئلة ليس بالأمر السهل، فيجب أن تكون واضحة و مفهومة من طرف المبحوثين و هذا من أجل الوصول لإجابات و معلومات صالحة و صحيحة و كذا ربح الوقت عندما تتم المقابلة مباشرة معهم، و لا بد للأسئلة أن تتناسب مع حجم العينة. و هي في بحثنا موجهة للعمال جامعة غرداية (العمداء، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح) وتتضمن الاستمارة أسئلة كالتالي:

- أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بعمال الجامعة(السن، الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة، الوظيفة).
- أسئلة تتعلق بالبيانات الخاصة بتفويض السلطة.
- أسئلة تتعلق بالبيانات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- أسئلة تتعلق بالبيانات الخاصة بالإبداع التنظيمي.

10-2- التقنيات المساعدة:

الملاحظة بالمشاركة:

الملاحظة هي أول الخطوات التي تنظم البحث و تصحح الافتراضات خاصة لتمييزها بالموضوعية و تدوين المباشر لكتابة الاستمارة حتى يسهل فهمها من طرف المبحوثين.

و تتميز الملاحظة بالمشاركة عن الملاحظة البسيطة باشتراك الباحث مع المجموعة المطلوب ملاحظتها فيما يقومون به من أعمال و أنشطة، دون أن يدرك أفراد المجموعة ذلك. فمن مميزات الملاحظة بالمشاركة:

- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة و دقيقة عن مجتمع الدراسة،

- تكوين صورة واقعية للظاهرة المدروسة،

- الوصول إلى تحليل عميق و تفسير أكثر دقة،

- الملاحظ هو الذي يحدد المعلومات و ليس المبحوث.

فلقد أفادتني هذه التقنية كوني عاملة بالجامعة مما جعلني أجد سهولة في ملاحظة زملائي بالعمل للوصول إلى تصورات فرضية و ذلك دون أن أفصح لهم عما أقوم به من ملاحظة ليظل سلوكهم تلقائي بعيد عن التصنع.

11- المقاربة السوسولوجية:

فيما يتعلق بتعريف النظرية العلمية يكاد يكون الاتفاق على أنها نسق فكري استنباطي متسق حول ظاهرة أو مجموعة من الظواهر المتجانسة. يحوي إطار تصوريا و مفهومات و قضايا نظرية توضح العلاقات بين الوقائع وتنظمها بطريقة دالة و ذات معنى، كما أنها ذات بعد إمبيريقي، بمعنى اعتمادها على الواقع و معطياته، و ذات توجيه تنبئي يساعد على تفهم مستقبل الظاهرة و لو من خلال تعميمات احتمالية.¹

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الانسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الاداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الانساني، و اذا تعرضت للجوانب

1 عبد الباسط عبدالمعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 10.

الانسانية فبههدف زيادة الانتاجية و ليس بهدف الانسان و تلبية رغباته و تنميته او حل مشاكله.من هذا بدأت نظريات اخرى تنحو منحى اخر نحو الاهتمام بالجوانب الانسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، و تلبية حاجيات العامل المادية، و انما التركيز ايضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه. و هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة او غير مباشرة بتمكين الانسان و منحه حرية و مشاركة اكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور الا في وقت متأخر و في العهد القريب، و ما يمكن مراعاته هنا ان التمكين بشكله المعروف حاليا في ادبيات الادارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود من الزمن.¹

و من اهم النظريات ذات التأثير المهم في الجانب الادري الانساني :

11-1 نظرية الإدارة اليابانية:

اعتمدت أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئها و مفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار دوغلاس ماك جريجور المفكر الأمريكي الذي تصدى بفكره الاداري و الاجتماعي المتقدم على زملائه المعاصرين في المدرسة الكلاسيكية من خلال تقديم نظريتي (X,Y).

و بخصوص نظرية الإدارة اليابانية (J) فقد لفتت انتباه معظم دول العالم من خلال ما وصلت اليه اليابان من تطور صناعي و تكنولوجي متقدم، و قد حاولت الدول الغربية تطبيق نظرية (J) و خاصة الولايات المتحدة الامريكية الا انها فشلت في ذلك بالنظر الى طبيعة البيئة اليابانية، و خاصة طبيعة القيم السائدة داخل الاسرة اليابانية و التي تختلف اختلافا جوهريا عن مثلتها داخل الاسرة الامريكية، و بالتالي نفهم أن نظرية (J) من الصعب جدا تطبيقها خارج اليابان، لذلك اقترح وليم اوتشياجرا بعض التعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الامريكية، و اطلق على نظريته الرمز (Z).²

و تركز هذه النظرية على تدريب إدارة الشركة أعضاء الفريق على حل المشاكل الاساسية و مهارات الديناميكيات الجماعية، و تحدد نطاق مسؤولية الفريق، و يكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل و العلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة، و هي وسيلة من وسائل التمكين.

1 يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2006، 13.

2 علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط 8، 2014، ص 69.

11-1-1 الصفات العامة للإدارة اليابانية:

من أبرز الصفات التي تنفرد بها الإدارة في منظمات الاعمال اليابانية ما يلي:

الألفة و المودة: تعمل منظمة الاعمال اليابانية على اساس الاهتمام بالفرد العامل، فالمنشأة الفردية مثلا تعامل العمال على اساس انهم اعضاء في اسرة صاحب المنشأة او مديرها و تحت رعايتهم، و لا يتقاضون اجرا بل مكافأة الى حين حصولهم على الخبرة الكافية و اكتساب المهارة التي تمكنهم من انشاء ورشهم، و هكذا نجد أن العلاقات الودية في منظمات الاعمال اليابانية هي امتداد و تطبيقا للقيم السائدة داخل اعضاء الاسرة اليابانية، و يمكننا تسمية اسلوب الادارة اليابانية " بالإدارة الابوية"، أي كالأب الذي يرمى أبناءه و يدافع عنهم و يوفر لهم الحماية.

الثقة: تشير نظرية الإدارة اليابانية الى وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة و مستوى الانتاجية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بين العامل و رئيسه زادت الانتاجية و العكس منه صحيح. كما تؤيد النظرية أهمية تنمية العلاقات بين العاملين على اساس من الثقة و الاحترام المتبادل و على كافة المستويات الادارية.

المصلحة العامة: في منظمة الاعمال اليابانية ينظر الافراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، و يدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل.

العدالة: المساواة و المساواة هما أساس الثقة و المعاملة الحسنة التي تقوم عليها أسلوب الادارة، فالمكافآت يتم منحها على اساس الجماعي المبذول في العمل، و بالتالي فإن كل فرد واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

المحافظة على ممتلكات منظمة الاعمال: إن توفير الحماية، أز المحافظة على ممتلكات المنشأة اليابانية هي جزء من أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الفرد الياباني، و بناءا عليه فننادا ما تصل بلاغات عن وجود اساءة لهذه الممتلكات.

11-1-2 الخصائص الإدارية في منظمة الاعمال اليابانية:

العمل الجماعي و التعاون: تستخدم الشركات اليابانية " أسلوب جماعات العمل" فكل فرد لابد و أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة أو أكثر، و عضوية الجماعة لا تكون ثابتة بل تتغير طبقا لاحتياجات الفرد نفسه أو متطلبات العمل، حيث توكل مهمة معينة للجماعة (Team Work) تختار من بين أعضائها مشرف العمل أو رئيس العمل حسب طبيعة المهمة.

اتخاذ القرارات: يتبع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يعرف باسم (Ringi)، و بموجبه تدور الوثيقة (موضوع القرار) على عدد من المدراء ذوي العلاقة ثم الاتفاق في النهاية على القرار أي أن القرار يتخذ بطريقة جماعية و ليس فردية خاصة القرارات الهامة، و من فوائد الرنجي أنه يدرّب المدراء الجدد على الطريقة و الجرأة في اتخاذ القرارات. المسؤولية الجماعية: و هي نتيجة طبيعية لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، فالمسؤولية هنا ليست فردية بل جماعية، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.

المشرف المباشر: يحظى المشرف المباشر في الإدارة اليابانية بأهمية كبيرة و دور بارز في اتخاذ القرارات، فمن خلال موقعه و قربه من مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية و أنماط سلوكهم، مما يجعله قادراً على تصميم الطريقة المناسبة لتوجيه كل منهم.

الانتاجية: تقاس الانتاجية على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي، فالمكافآت التشجيعية تدفع العاملين على أساس الارباح التي تتحقق في نهاية فترات زمنية محددة.¹

12- تحديد المفاهيم:

12-1 مفهوم التمكين الإداري:

يعرفه أفندي بأنه: "نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم و مهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و مناخ ملائم، و تأهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم، و قياس الأداء بناء على أهداف واضحة".

كما عرفه على أنه: "منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتها و التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة".²

1 علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط 8، 2014، ص 70، 71.

2 رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 54.

التعريف الإجرائي للتمكين:

هو إعطاء و منح شخص ما مسؤوليات و صلاحيات للقيام بعمل بالطريقة التي يراها مناسبة.

التعريف الإجرائي لتمكين العاملين:

هو عبارة عن نقل و تفويض السلطة للعاملين من خلال الثقة في قدرتهم على انجاز الأعمال و توفير الحرية للتصرف في العمل، و تسهيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

التعريف الإجرائي لتفويض السلطة:

منح المسؤول المباشر بعض سلطاته و صلاحياته للعمال، و ذلك لتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير شؤون العمل، بما يتناسب و المهام الموكلة إليهم.

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:

تعني دعوة الرئيس لمؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم محاولة الوصول إلى أفضل الحلول لهذه المشاكل.

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

هو استراتيجية تنظيمية و مهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و الحرية في أدائهم للعمل دون التدخل المباشر من الإدارة و توفير الموارد و بيئة العمل المناسبة.

12-2 الإبداع التنظيمي:

الابداع: هو حالات التجديد داخل المنظمة من طرف الإطارات و العاملين من أجل إضافة شيء جديد غير معهود يخدم فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بحلول ابتكارية لبعض مشاكل و أنماط التسيير، أو بتقنيات جديدة، و يرتبط هذا الأسلوب بمستوى التكوين و الخبرة و الممارسة اليومية و قوة الملاحظة و دوام التفكير.

و هو مقدرة شخص ما أن يعدل أو يغير أنماط التسيير أو التكنولوجيا السائدة ليقدم بديلا غير معتاد بأعلى كفاءة و فعالية.¹

يرى سيميسون أن الإبداع التنظيمي: "هو العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد من مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة و مختلفة".² كما يعرفه هيجان أنه "عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات و إمكانات الأفراد و الجماعات و المنظمات".³

التعريف الإجرائي للإبداع:

هو الخروج عن التفكير العادي و تقديم أفكار و تصورات جديدة و مختلفة و غير مألوفا من قبل.

التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:

هو قدرة العامل على إنتاج أساليب و أفكار جديدة من خلال إيجاد طرق جديدة للإنجاز العمل، و القدرة على التوصل إلى حلول للمشكلات المتعلقة بالتنظيم.

13- صعوبات الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات و خاصة البحث السوسولوجي نظرا لأن الباحث يتعامل مع أفراد من مختلف الشخصيات و التوجهات و النفسيات، وهذا ما يحتم علينا مضاعفة الجهود المبذولة لمواجهة هذه التحديات. وفي بحثنا هذا واجهتنا الصعوبات التالية:

- نقص المراجع فيما يخص التمكين الإداري و جل الدراسات كانت عبارة عن مقالات و أطروحات دكتوراه.

1 ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 5.

2 صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 123.

3 هيجان، عبد الرحمن أحمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 35.

- صعوبة في استرجاع الاستثمارات نظرا لبعدها المسافة بين كل كلية، إضافة إلى تماثل المسؤولين في الإجابة على الاستثمارات.

الفصل الثاني:

" سوسولوجيا التمكين "

1. ماهية التمكين
2. نشأة التمكين في الفكر الإداري
3. أبعاد التمكين، مستوياته و خطوات تنفيذه
4. أساليب التمكين، مرتكزاته و أهم معوقاته

تمهيد:

اتجهت العلوم الاجتماعية و الإنسانية و خاصة الإدارة و العمل إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي، وذلك بهدف إحداث تغيرات ايجابية في المؤسسات لمواكبة التغيرات المتسارعة و يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات و تقديم الخدمات بكفاءة و فاعلية و إبداع، و لهذا اتجه الفكر الإداري خاصة أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي للاهتمام بالعنصر البشري من اجل إنجاح البرامج التغييرية و الخروج من مؤسسة الأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة و ما يتبع من ذلك تغيرات في الهياكل والسياسات المتبعة و القرارات...

و لا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا و حاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحو تبني و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد أضحت التمكين عنصرا مهما في مجال تنظيم الأفراد و دفعهم نحو تحقيق الإبداع التنظيمي.

و هذا ما سوف نتعرف عليه في هذا الفصل من خلال عرض بعض المفاهيم للتمكين الإداري، أهميته فوائده و أهم متطلبات تطبيقه.... وصولا إلى معوقاته التي تحول دون تحقيقه.

المبحث الأول: ماهية التمكين

نتطرق في هذا المبحث، إلى مفهوم التمكين، و بعدها نشير إلى إبراز أهمية التمكين و فوائده.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

1- التمكين في السياق التداولي العربي:

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب، أن التمكين يعني القدرة و الاستطاعة،¹ أما المعجم الوسيط فوضح أن (مكّن) له في الشيء، أي جعل له سلطانا، (أمكنه) من الشيء ، أي جعل له سلطانا و قدره و سهل و يسر عليه.² وورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين و مشتقاتها في معجم محيط المحيط حيث أن (مكّن) الشيء أي قوى و مّثّن و رسخ، استمكن من الأمر أي قدر و استطاع عليه،³.

و قد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة قرآنية من خلال 15 موضعا من الآيات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكّن) و سيتم في هذا الصدد الاعتماد على كتب تفسير في شرح كل آية ذكر فيها مصطلح التمكين حيث تم العرض منها في الجدول التالي:

1- ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثالث عشر، بيروت، ط1، ب ت ، ص 78

2- أنيس، ابراهيم منتصر، عبد الحليم: المعجم الوسيط، الجزء 2، بيروت، ط2، 2001. ص 395

3- بطرس البستاني: محيط المحيط، مكتبة لبنان، بيروت، ط8، 2005. ص 145

جدول رقم 01: يوضح الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم¹

ترتيب السورة	اسم السورة	نص الآية الكريمة	رقم الآية	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير الجلالين و الطبري	الممكن	الممكن له
6	الأنعام	(ألم يروا كم أهلكتنا من قبلهم قرن مكناهم في الأرض ما لم نمکن لكم و أرسلنا السماء عليكم مدرارا و جعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكتناهم بذنوبهم و أنشأنا من بعدهم قرنا آخرين)	6	مكناهم نمکن	أعطيناهم مكانا نعط	الله تعالى	عام قوم نوح و أهل مكة
7	الأعراف	(و لقد مكناكم في الأرض و جعلنا لكم فيها معايش قليلا ما تشكرون)	10	مكناكم	تسخير أسباب المعيشة	الله تعالى	إبن آدم
8	الأنفال	(و إن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم)	71	فأمكن	انتفاء التمكين عن المشركين فوقعوا في الأسر و القتل بأيدي المؤمنين في غزوة بدر، حيث نلاحظ حرف (من) و ضمير الغائب عندما إقتربنا بلفظ التمكين	الله تعالى	المؤمنين

1- معراج هوراي، شرع مريم: مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2017، ص 18-20.

من خلال ماسبق نلاحظ أن كلمة تمكين وردت في أكثر من موضع و في عدة مناسبات، و في قراءة سريعة لما ورد بالجدول أعلاه يمكن أن نستسقي المعاني التالية:¹

- اختص الله تعالى نعمة التمكين لأنبيائه و الصالحين من عباده المؤمنين.
- إن التمكين للمؤمنين نعمة تقوم على أساس الأخذ بالأسباب (قوة الإيمان، إقامة شرع الله، القوة المادية لمواجهة الأعداء...)
- بالإضافة إلى أن عملية التمكين يسبقها وجود دعائم و متطلبات ك: (العلم و المعرفة، الثقة المتبادلة، قبول المسؤولية...) و هذه الصفات و غيرها قد اتصف بها النبي يوسف عليه السلام حيث ظفر من خلال بالتمكين على خزائن الأرض.
- أطلق القرآن الكريم على الفرد الممكّن له لفظ مكين، كما انفرد الله تعالى في أغلب الآيات الكريمة المذكورة بتمكينه للأصفياء من عباده فهو الممكن لهم.
- كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن السيرة النبوية العطرة تزخر بنماذج التمكين الخالدة في حياة رسولنا الكريم (صلى الله عليه و سلم) و في تعامله مع أصحابه و آل بيته الكرام بمبادئ المشاركة و الثقة و الشورى فيما بينهم... و لنا في ذلك أسوة.

2- التمكين في السياق التداولي الغربي:

التمكين في اللغة الانجليزية يعرف من خلال الفعل "يمكّن **to empower**" أي منح السلطة الرسمية أو القانونية أو إعطاء القوة الشرعية لشخص ما.²

و اشتقت كلمة التمكين (**Empowerment**) من كلمة (**Power**) أي قوة، و هي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين.

وقد قسم إلى ثلاث عناصر:

- الجذر **power** و الذي يعني السلطة أو القوة و التأثير؛
- **Em**(préfixe) و الذي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
- **Ment**(suffixe) و الذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة و القوة.

1- معراج هواري، شرع مریم:مرجع سابق، ص 22.

2- Franz . cheney:Across – cultural study of employee empowerment and organizations justice .phd.dissertationpublisheedwayne stateuniversity.2004

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

أما في الأدبيات الفرونكوفونية، فيقارب مصطلح التمكين مصطلح **Habilitation** ، و الذي عرف وفق Peti Larousse على أنه جعل شخص ما قادرا و بصفة قانونية على تنفيذ عمل ما، كما يتم استعمال مصطلح **Responsabilisation**، ومصطلح **Pouvoir d ' agir**¹.

و وفقا للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين و مشتقاته كان في القرن 17 بواسطة Hamon l'etrange في كتابه "The reign of kingcharles" وجاء هذا الاستعمال مطابقا لفكرة الاستقلالية، و الترخيص.

و في الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين ل Mary Parker Follet حيث ميّزت فيها بين مفهومين (القوة مع powerwith) و (القوة على power over) و اقترحت هنا زيادة مفهوم (القوة معا) و تخفيض مفهوم (القوة على).²

3- التمكين في الأدبيات و الإدارية أو التنظيمية:

جاء التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية: بأنه " منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف و طرق الأداء و اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم و السيطرة على الموارد المطلوبة لذلك و في حدود ما لهم من سلطات و ما عليهم من مسؤوليات".³

1-Patrick Migneault, **Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitationpsychologique et comportementale ?**, mémoire M .Sc en relation industrielles, Université de Montréal,(2006) , p 6.

2-sarasiami. Mohammed gorji :**Assesment of effect of empowerment on employees performance (case study)**.Business and management review. Vol 1. No 8. 2011.pp 20-21.

3- عادل هادي البغدادي:الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013. ص 129.

و يرى البعض أن التمكين هو " منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، و زيادة المشاركة و التحفيز الذاتي، و التأكيد على أهمية العمل الجماعي، و توفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية و تنمية السلوك الإبداعي".¹

و لقد أشار **Blanchard** إلى التمكين بأنه فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم و الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة. فقد رأى أن التمكين الإدارية هو " الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات و منح السلطات الواسعة لهم".

و يعرف **conger and kanungo** التمكين بأنه " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية" و هو : " شعور و التزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، و حمل المسؤولية، و أن أداءه يقاس بالنتائج، أنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر و يساهم في الأداء و تطويره و ليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به".²

يقول عالم الإدارة **Gandez** بأن حقبة التسعينات تعرف بأنها حقبة تمكين العاملين، الحقبة التي فيها الشركات الناجحة أخيرا باتخاذ الخطوات الضرورية لدمج التفكير و العمل، و بالتالي تحرير طاقات الإبداع و التجديد لدى الموظفين بهدف التنافس بشكل فعال في بيئة عالمية.³

وصف **Njie** التمكين بأنه "إستراتيجية تخلق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية".⁴

1- إحسان دهش جلاب: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013. ص15.

2- أحمد الخطيب: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009 ص 30.

3 - spreizer, Gretchen :**Sosial Structural Characeristics of Psychologie Empowerment.** Academy of management journal. Vol 39.No2.p484.

4 - Njie K thaddeusLitie :**Top management Commitment and EmpowermentofEmployees in TQM Implementation.**submitted as a thesis for the award Master. University of boras.p 474.

كما عرف ب " القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، و الإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل.¹

و التمكين لدى البعض، ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد، و تحفيزه، و مكافأته على ممارسة روح المبادرة، و الإبداع".²

و ذكر **Helri&slocum** أن مفهوم التمكين في هذا المجال هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد و الفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية و الإبداعية.³

على أساس ما تم عرضه من تعاريف يمكن القول أن التمكين هو تلك الآلية التي يعتمد فيها المسؤولين على إشراك العاملين في عملية التغيير و التطوير المستمر و منحهم صلاحيات أكبر، مما يعزز الثقة بهم و ينمي روح المسؤولية و الإبداع لديهم.

المطلب الثاني: أهمية التمكين

يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، و ذلك من خلال تمييز العمل الجيد و فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.⁴

و من ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات و رضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء

¹-أفندي، عطية-حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 24.

²- وفاء برهان بركاوي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 366.

³- رعد الطائي، عبد الله قداد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 240.

⁴- زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 29.

التفكير الإبداعي و السعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة و رشاقة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين و خارجيين، و هو عامل أساسي لنجاح المنظمات و استمرارها.¹

إن أهمية التمكين تفرض على المنظمة و الإدارة أن تنمي مشاعر الالتزام برسالة المنظمة و هدفها و تعزز هذا الالتزام من خلال الالتزام بنظام الحوافز ماديا و معنويا لتشبع حاجاتهم و تشبع تحقيق الذات و الاحترام و التقدير لكل شخص في المنظمة، و بذلك تضمن المنظمة تحقيق أهدافها.²

المطلب الثالث: فوائد التمكين

يمكن الإشارة بوضوح إلى فوائد التي نحققها من خلال تمكين العاملين ما يلي:

- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين و ليس من خلال الإدارة.
- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء و الفعال.
- إن التزام العاملين و دافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعدا اشمل في التطوير و التحسين.³
- التمكين الفعال ليس له آثار ايجابية على رضا العاملين فقط و إنما على العديد من الجوانب التنظيمية الأخرى مثل خدمة الأعضاء و الاحتفاظ بهم.
- يؤدي التمكين إلى التشجيع التنظيمي للصفات الريادية و يطالب العاملين اتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة و تعزيز اعتقادهم بأنه يمكن تقرير مصيرهم بأنفسهم، و هذا الاعتقاد يؤدي إلى تحفيز الذاتي و الإحساس بالاستقلال و أن تترجم إلى مزيد من الإخلاص و الجهد الإضافي للمنظمة.
- يساعد الموظف المخول بالمنظمة على تحسين الخدمات و تصبح أكثر ابتكار، و زيادة الإنتاجية، و اكتساب ميزة تنافسية. الإدارة التقليدية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا تميل إلى خنق إنتاجية العامل، و خلق الحواجز أمام الحلول المبتكرة، و تؤثر سلبا على رضا العاملين، بينما تمكين العاملين يستخدم أسلوب الإدارة المشاركة الذي يتطلب مشاركة

1- مصطفى سيد: مرجع سابق، ص 14.

2- عباس، ياسمين خضير: دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية للآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة جامعة بغداد، 2009، ص 30.

3- خضير كاسم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 259.

أكبر من العاملين، المنظمات الناجحة هي التي تحتضن مفهوم تمكين العاملين و اعتماد الديمقراطية مكان العمل التقليدية في كل من النطاق و دور العاملين في صنع القرار.¹

المبحث الثاني: نشأة التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة أو خارجها.

وستتطرق في هذا الجزء من الفصل الأول لأهم ملامح التطور والتدرج مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض مفكرين علم الاجتماع و الإدارة الذين ساهموا أكاديمياً، وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى. فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام. وهذا الأمر بديهي ولا يحتاج إلى أدلة علمية أو تاريخية، ولكن بعض العلماء أرتخوا لبعض المراحل التاريخية مثل (Daniel Wren 1993)² الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل ميلاد المسيح عليه السلام، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الأهرامات التي تطلب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين. إن هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتنجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع خلاق.

و في التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها.

1- جهان سلمان علاوي: أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين شركة النعمان العامة، معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الخمسون، 2017، ص 169.

2-Daniel A. Wren :The Evolution of Management Thought, 4thed. New York: Wiley. 1993.

و في القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة.¹

المطلب الأول: النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

- فريديك تايلور***Fredrick Taylor** نظرية الإدارة العلمية في عام 1911.

- هنري فايول****Henri Fayol** النظرية الإدارية في عام 1916.

- ماكس فيبر *****Max Weber** النظرية البيروقراطية.

كانت المنظمات في تلك الفترة تدار على أساس فردي حيث كانت الممارسات تستنفذ موارد المنظمات و جهود البشر فيها، و ذلك من أجل إرضاء الإدارة بغض النظر عن تحقيق الأهداف.

فبالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريديك تايلور **Fredrick Taylor** الذي سُمي " بأبو الإدارة العلمية"، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تايلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طريقي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريديك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج.²

1- يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 24-25.

*- **Fredrick Taylor (1856-1915)**: ولد بالولايات المتحدة الأمريكية، تولى منصب مهندس و قام بتحديد الطرق و المبادئ الأساسية للإدارة العلمية، التي تركز على زيادة الإنتاج وفق أسس علمية.

****Henri Fayol (1841-1925)**: ولد بفرنسا، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد و الصلب، و هو صاحب الأربعة عشر مبدأ للإدارة التي توجه العمل الإداري، و هو صاحب كتاب الإدارة الصناعية العامة.

*****Max Weber (1864-1920)**: ولد بألمانيا، و هو أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، و هو أول من أتى بتعريف البيروقراطية، اهتم بدراسة السلطة في المؤسسة.

2- هواري معراج، مريم شرع، مرجع سابق، ص

و أما النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها **Henri Fayol**، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

و النظرية الثالثة هي النظرية البيروقراطية ولدت على يد المفكر الألماني ماكس ويبر **Max Weber** وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

و كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى. ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين.¹

لقد كان صوت **Mary parker Follett*** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان **Taylor** يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** "أم الإدارة العلمية". فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتفي وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين و المديرين على العمل بتوافق وتعاون و انسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. و رأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

1-هوارى معراج، مريم شرع، مرجع سابق، ص14

*-**Mary Parker Follett (1868-1933)**: ولدت بأمريكا، تلقت تعليمها في أكاديمية ثيار وانكسي ببارفاد، أضافت الكثير لمفاهيم الإدارة قبل موتها، اهتمت بالتوجيه المهني و علم النفس الاجتماعي، لعبت مساعيها في مجال العمل الاجتماعي دورا هاما في تحديد اتجاه أفكارها، من أهم مؤلفاتها " تجربة إبداعية " فرق المنظمات".

و على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

المطلب الثاني: الأساليب السلوكية في الإدارة

على الرغم من الأعمال و الاجتهادات الفكرية و العلمية و العملية التي حققتها النظريات الكلاسيكية إلا أن إهمال الجانب الإنساني للعاملين كان أبرز الانتقادات الموجهة نحو هذه المدارس فظهرت عدة نظريات كرد فعل وثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني، و إذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية و ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته أو حل مشاكله، حيث ركزت النظريات التقليدية على البناء التنظيمي و العوامل الاقتصادية و العقلانية بينما ركزت النظريات السلوكية و الإنسانية على الظواهر الاجتماعية و التنظيم غير الرسمي و المظاهر النفسية لأفراد التنظيم و تلبية حاجات العامل المادية و المعنوية كالمشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه، و هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر، و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر و في العهد القريب، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود من الزمن.¹

و من أهم النظريات ذات التأثير المهم في الجانب الإداري الإنساني:

1- يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، 13.

- مدرسة العلاقات الإنسانية* **Elton Mayo** عام 1950-1960.

- نظرية الحاجات لماسلو** **Ibraham Maslow**.

- نظرية Y دوغلاس ماكغريغور*** **Douglas McGregor** في عام 1960.

- الشخصية البالغة لدى كرس آرغريس**** **Chris Argyris** (خطوة هامة جدا تجاه التمكين).

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية **Human Relation** في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، و لقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أودراساهاوثون التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات و حتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

و تسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، و النضال النقابي، وحتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل. و قد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، و التأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال.¹

و يرى العالمان ميلر **Miller** و فورم **Form** أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو و زملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

1- أن العمل نشاط جمعي.

*- **Ilton Mayo (1880-1949)**: و هو استرالي الذي أعتبر كأحد مؤسسي حركة العلاقات الإنسانية، قام بمجموعة من الدراسات أهمها تجارب هوثون، و استخلص من تجاربه أهمية المناخ الاجتماعي على سلوك و أداء العاملين.

** **Ibraham Maslow (1908-1970)**: ولد بنيويورك، متحصل على الدكتوراه في الفلسفة، قام بصياغة نظرية فريدة في علم النفس ركز فيها على الحاجات الإنسانية.

*** **Douglas Mcgregor (1906-1964)**: ولد بأمريكا، متحصل على دكتوراه علم النفس في جامعة هارفارد، وضع في الستينات نظريتان متعارضتان X و Y.

**** **Argyris Chris (1923-2013)**: ولد بأمريكا، درس علم النفس في جامعة كورنيل، درس العلاقات بين شخصية الأفراد و الهياكل التنظيمية، ركز على النجاح النفسي للوصول إلى التنظيم الفعال، و هو صاحب نظرية الشخصية الناضجة.

1- بشير العلاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

- 2- أن الحاجة إلى التقدير و الأمن، و الشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- 3- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته و مدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- 4- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، و اتجاهات العامل الفرد.¹

2- نظرية الحاجات الإنسانية:

لقد ساهم المفكر أبراهام ماسلو **Maslow** بصياغة نظريته التي سميت باسمه، حيث تمت الإشارة من خلالها بان السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يزعم الفرد إشباعها و هي تشكل بذاتها محمور السلوك الإنسانو توجيهيه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني تفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين:

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجة أكثر إلحاحا من غيره و يسعى بشكل حثيث نحو إشباع حاجته.
- قوة المنبه أو المؤثر: إن قوة المنبه أو الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالبا ما تكون كامنة في الذات إلا إذا توافر بشأنها محركا أو مؤثرا خارجيا فإن هذا المؤثر غالبا ما يحرك النوابع الذاتية نحو الحصول على الحاجة و يساهم في تنشيط الرغبة و تحريكها نحو الإشباع.

و قد قدم ماسلو نظرية هرم أو سلم ماسلو للحاجات حدد بموجبه الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية و كما تأتي:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: مثل حاجة الطعام و الماء و الهواء و الجنس و النوم و الملابس... الخ و تأتي هذه الحاجات في أسفل السلم الهرمي و تحتل قاعدته الأساسية حيث أنها تشكل الأهمية الرئيسية في بقاء الكائن الحي و استمرارية وجوده في الحياة.
- 2- حاجات الأمن و الطمأنينة: و تأتي هذه الحاجة في المرحلة الثانية من الأهمية في سلم ماسلو حيث أنها تشير إلى ضرورة تأكيد الأمن و الاستقرار و الطمأنينة و استبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها المرء، كما أنه تناول بشكل كامل الحاجة المتعلقة النفسي و المعنوي و المادي و الاطمئنان على المستقبل و قد

1- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007. ص 102.

أشار الله سبحانه و تعالى إلى أهمية هذين الحاجتين بقوله سبحانه و تعالى " فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع و آمنهم من خوف".

3- الحاجات الاجتماعية: أجمع الحاجات الإنسانية التي تتولد من خلال التفاعل الاجتماعي من الآخرين

كحاجة الود و المحبة و الألفة و التعاطف... إلخ و تكوين العلاقات الاجتماعية كالأخوة و الصداقة و الزمالة و غيرها من المشاعر الإنسانية التي تتم عن التوافق و التفاعل بين الأفراد و المنظمات الإنسانية.

4- الحاجة للتقدير: تتناول هذه الحاجات رغبة الفرد و شعوره إزاء الآخرين بالاعتزاز و الفخر و موضع

التقدير و الاحترام و اعتراف الآخرين لمكانة اجتماعية معينة تثير لديه الافتخار بأنه في موقع تقدير متميز لدى الجماعة.

5- حاجة تحقيق الذات: و تعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في سلم ماسلو و تعبر عن رغبة

الفرد في تكوين كيان متميز و مستقل له من خلال مواهبه و قدراته و طموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو و السمو بين أقرانه و زملاءه من الآخرين.¹

شكل رقم 01: يوضح سلم الحاجات الإنسانية لماسلو²



المصدر: يحيى سليم ملحم، ص 33.

3- نظرية لصاحبها Douglas McGregor: (خطوة هامة تجاه التمكين)

تأثر مافريغور بأفكار ماسلو فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه الوجه الإنساني من المشروع "the Humain side of entreprise" من خلال نظريته Y، فقد افترضت أن العاملين يحبون العمل، ويسعون إلى تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرارات و حل المشكلات، لذا ارتبط مفهوم التمكين بالحاجة إلى

1- خضير كاضم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 78، 80.

2- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 33.

تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية، التي كانت أحد أبرز المبادئ التي قامت عليها مدرسة الإدارة العلمية الحديثة منذ فترة الكساد العالمي خلال عقد الثلاثينات¹.

أما المديرون من أصحاب نظرية **Y** فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين².

4- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس **Chris Argyris**: (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" **"EMPOWERMENT"** بشكل حربي ومحدد، و قام به **Chris Argyris** من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين منذ عام 1957، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" **"Personality and Organization"** مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر³.

1- أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني "سلسلة العلوم الاجتماعية"، مكتبة الأسرة، 2007، ص 99

2- القريوتي، محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

3- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 33.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في الإدارة

1-نظرية النظم:

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشترك، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.¹

2- النظرية الظرفية (الموقفية):

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، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.²

3-نظرية Z:

نظرية Z هي نظرية يابانية-أمريكية قدمها **William Ouchi*** و**Richard Tanner**، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في

1-Bertalanffy: **The History and Status of General Systems Theory**, Academy of Management Journal, vol 15,1972, pp. 407.

2-Schermerhorn, John.: **Management**, 7thed. John Wiley & Sons, 2002.p87.

* **William Ouchi** - (1943): ولد باليابان، و هو عالم الإدارة اليابانية، متحصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال، قام بدراسة نتائج تطبيق نظرية مافريثور في المؤسسات اليابانية، و ألف كتابه الشهير تحت عنوان نظرية Z .

السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

كما أشار كل من أندرواس و معاينة إلى أن وليام أوشي ناقش منهج عمل الفريق كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية حيث تدرب الشركة أعضاء الفريق على حل المشاكل الأساسية و مهارات وديناميكيات الجماعة، و تحدد نطاق مسؤولية الفريق حرا في تطوير فرق العمل و العلاقات الخاصة، إذ أن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة و هي وسيلة من وسائل التمكين.¹

المبحث الثالث: أبعاد التمكين، مستوياته و خطوات تنفيذه

سيتم التطرق في المطلب الأول، كما سبق ذكره إلى توضيح مختلف أبعاد التمكين، و من تم يتم إدراج مستويات متباينة للتمكين في المطلب الثاني، و أخيرا يتم تبيان مراحل تنفيذ عملية التمكين في المطلب الثالث.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، و سبب ذلك يرجع لاختلاف وجهات نظرهم، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز و توفير التدريب اللازم و العمل الجماعي وصولا لتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.

و يمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:²

1- رامى اندرواس و عادل معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008، ص 132.

2- مصطفى، أحمد سيد: تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004.

جدول رقم 02: آراء الباحثين حول أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Clair	1997	بناء الثقة، المسؤولية، خلق الفرق.
2	Eccles	1997	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار.
3	Daft	2001	القوة، المعلومات، المهارة و المعرفة، المكافآت، الحرية.
4	Bodner	2003	المعلومات، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، العلاقة بين أعضاء الفريق.
5	Halvarson	2005	الحرية و الاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة و القوة، دعم الإدارة.
6	Mullins	2005	المشاركة في اتخاذ القرارات، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
7	ملحم	2006	الاستقلالية، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم و التحفيز، المعرفة والمهارات.
8	عبود و عباس	2007	الثقة، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
9	Mazdaaran i	2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة و التكنولوجيا.
10	Aswathap pa	2008	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
11	Karakoc and Yilmaz	2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
12	Hasan	2010	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.
13	راضي	2010	تفويض السلطة ، التدريب، الاتصال الفعال.

ونرى انه مهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد الا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي الى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الاداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يمكن اعتماد الأبعاد التالية (تفويض السلطة، مشاركة في اتخاذ القرار) لاغراض البحث الحالي.

و فيما يلي شرح مبسط عن هذه الأبعاد:

أولاً: تفويض السلطة:

عرفها "الصيرفي" : بأنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة الرئيس إلى المرؤوس، و عندما يقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.¹

و يعتبر تفويض السلطة عن المهام و الواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه.²

و وفق القرويني فإن عملية تفويض السلطة تتأثر بالعديد من الاعتبارات التي لا بد على الشخص المفوض أن يأخذها بعين الاعتبار و هي:

1- على الرئيس التأكد المرؤوس فهم و قبل السلطة المفوضة إليه.

2- على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة و معايير الأداء، و ترك حرية التصرف ضمن هذه الحدود للمرؤوس.

3- ضرورة إشراف الرئيس على المرؤوس و الاستماع لملاحظته.³

ثانياً: المشاركة في صنع القرار

1- عملية اتخاذ القرار: أصبح النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال اتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و سياسات و لتصالات و تفويض وغيرها.⁴ و هناك أسلوبين لاتخاذ القرارات أحدهما

1- الصيرفي، محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

2- كنعان، نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة، بيروت لبنان، ط2، 2002، ص 230.

3- القريوتي، محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 242.

4- فوضيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مطابع جامعة قسنطينة، قسنطينة، ط2، 2006، ص 18.

هو السائد في اليابان، و الذي يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، و تركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة، و تركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب، فالتركيز على فهم المشكلة و تحديدها و على وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة لاشتراك في صنع القرار، أما الأسلوب الثاني و هو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية فيقوم على ضرورة إقناع الأفراد بالقرار أي الترويج للقرار لتنفيذه.¹

و الأسلوب الأول هو أسلوب يأخذ وقت طويل و لكنه أكثر فاعلية لأن القرار مبني على مناقشة و اتفاق و جمع المعلومات لتحديد البدائل و كل هذا يتيح الفرصة للعمال بالمساهمة في صنع القرار.

و من بين شروط المشاركة في صنع القرار:²

- أن لا يتشارك القائد في صنع القرارات التي تتطلب السرعة أي فترة أزمات، فالقرارات التي تصنع بالمشاركة تتسم بالبطء النسبي.

- توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين لتزداد إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار و هذا ما يتطلبه التمكين.

- رغبة المرؤوسين في المشاركة و التعاون مع القائد في عملية صنع القرار، و هذا يتطلب عددا من العوامل مثل مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسين للقائد، استعدادهم لتحمل المسؤولية و اقتناعهم بالأهداف المرجوة من القرار.

إن تطبيق الشروط التي سبق ذكرها يترتب عليها نتائج إيجابية على المؤسسة و المرؤوسين و كذلك على عملية صنع القرارات:

- بالنسبة للمؤسسة : تخلق المشاركة في صنع القرار المناخ الملائم لتشجيع على تنمية الإبداع في ظل المصلحة العامة للمؤسسة.

1- دريوش شهنياز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 67.

2- جيلح صالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2007، ص 122-123.

- بالنسبة للمرؤوسين: تتيح المشاركة في صنع القرار المرؤوسين على التعبير عن آرائهم و المساهمة باقتراحاتهم مما يرفع من معنوياتهم و يخلق فيهم الإحساس بأهميتهم و تفجير طاقاتهم الإبداعية.
- بالنسبة لعملية صنع القرارات: تساعد المشاركة على تحسين و ترشيد عملية صنع القرارات من خلال التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المرؤوسين ذوي العقول الناضجة و التجارب الواقعية.

ثالثا:الاتصال الفعال:

يقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات و موظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب و شبكات الانترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة.¹

لذا يمكن القول أن الاتصال الفعال و تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات و سرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب و تزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية و كفاءة.

رابعا: الثقة:

إن الثقة هي العنصر الثاني لرأس المال الاجتماعي و هو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم الاجتماعية والنفسية. و الثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيدا لكونها مقدمة و نتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح و هي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي إذ أن الجماعات و هي تعمل معا لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيدا ممكنة.

كما أن وجود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد أكثر رغبة في المجازفة في طرح الأفكار الجديدة على حد وصف Nahapiet.

1-حسين عبد الرسول: إستراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 10(3)، 2008، ص 53.

و أشار Putnam إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربي الثقة و قد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، و الثقة يمكن أن تصبح شكلا كامنا لموجودات متوقعة. مما يمكن لأعضاء المجموعة الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل المشكلات بالتعاون و التنسيق.¹

خامسا: الحرية و الاستقلالية: **Freedom and Aautonomy**:

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. و قد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقية غير روتينية، و هذه تعتمد على قدرة الشخص لايجاد البديل بما يعبر عن قدرته على خلق الابداع.²

إن المقصود بالحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد للوسيلة و الأسلوب المناسب في أداء العمل و هذا يعني اختيار العملية و ليس بالضرورة اختيار الغايات و الأهداف. لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاما و ابداعا إذا تم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون بها في أداء العمل.³

أما الاستقلالية:

فإنها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات و منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع كإعادة هيكل العمل، و إعادة توزيعها فيما بينهم.

و أشار **Wilkinson** إلى أن الإستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات و الوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، و لكن ذلك يتم ضمن الهيكل التي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الإستقلالية.⁴

- 1- زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 319.
- 2- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة: التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية و تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة جامعة بغداد، 2006، ص 67.
- 3- الملوك، جلال سعد: دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة للآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة و اقتصاد جامعة الموصل، 2002، ص 68.
- 4- زكرياء مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 85.

المطلب الثاني: مستويات التمكين

لقد قسم **MC Shane and Gllnow** تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، و تتمثل هذه المستويات في:

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

2- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم، و لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. و يدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

3- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، و في هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف و تحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، و مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، و يدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم لإكمال جزء معين من العمل، و هي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.¹

و قد حدد **Pastor** خمسة مستويات يمكن للفريق و الإداري تطبيقها وهي:

1- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق، و قد يبدو هذا أساسا واضحا، و لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات و لا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات و يضع القرارات معتمدا على الاقتراحات و يعلم الفريق بها.

3- **المستوى الثالث:** يتناقش المدير و الفريق في الوضع بشكل مفصل و يطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، و قد يأخذ بها، و يعلم الفريق بذلك.

1- رامي اندرواس و آخرون: مرجع سابق، ص 136-137.

4- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، و في هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير و الفريق.

5- المستوى الخامس: في هذا المستوى و هو التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل و التي تكون ذاتية الإدارة سلطة توظيف و تنظيم و فصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافأة... إلخ.¹

و منه يلاحظ بأن الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار و في المنظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية و سلطة كاملة لاتخاذ القرار. و تسير أساليب التمكين في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 02: يوضح تسلسل التمكين²



1- العبدین، بثينة زياد: العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، 2004، ص 54.

2- أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 37.

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ عملية التمكين

- 1- نموذج ديفيس 2001 Davis: اقترح ديفيس من خلال عمله كمدرّب و مستشار إداري أن هناك عشر خطوات و طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم و هي:
 - 1- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة و محددة، و يجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل و موقعه من العمل في المنظمة ككل و هذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك و الأهمية و يزيد المسؤولية.
 - 2- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماسا و إبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، و على الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
 - 3- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين و تمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. و هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصداقية و الموضوعية، و أن تكون ذات مستوى عالٍ بحيث تستشير الموظف و أن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.
 - 4- التمكين من خلال التدريب و التطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة و المهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة و تحرص على تطوير مهارات موظفيها.
 - 5- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، و دون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام و المسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.
 - 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين و أن ينجح فيجب أن يكون الموظف و المنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها و مراجعتها، و يجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين).
 - 7- التمكين من خلال التقدير و لاهتمام: يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام و تقدير الذات و للمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره و احترامه للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل.

- 8- التمكين من خلال الاحترام: يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام و تقدير و كرامة، فلاحترام يساعد في تعزيز احترام و تقدير الذات و بالتالي إظهار أداء متميز.
- 9- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف و السعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة و إذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورة للإبداع.¹

المبحث الرابع: أساليب التمكين، مرتكزاته و أهم معوقاته

المطلب الأول: أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين طرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة.² وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.³

1- اليعقوب، تمارا: ثقة الموظف بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004، ص 38.

2 -Bennis, W :**The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 1999, p 71-80,**

3- Malone, T. W :**Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 23-35.**

1-2 أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.¹

1-3 أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً .

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.²

1-Spreitzer, G.M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 1997, p 483-504.

2- روبرت هنري يزعة: الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 172.

1-4مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق (**Edward Deming**) وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

1-5أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول **Honold** بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة (**Structuring**) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.¹

المطلب الثاني: متطلبات و شروط التمكين

و نقصد بالمتطلبات هنا توفير ظروف و عوامل لإنجاح برامج التمكين حيث ذكر ملحم(2006)، في هذا المقام أن: "المزيد من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، و لكن بشروط لابد توافرها".

و قد ذكر حسين العساف أن المتطلبات هي من الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق عملية التمكين الوظيفي، وفي أثناء التطبيق و بعده، و من أبرزها مايلي:²

1- الثقة الإدارية (Managerial Trust):

و هي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم و يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات و حرية التصرف و الاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكين العاملين من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديونها بمرونة و سهولة.

2- الدعم الاجتماعي (Social Support):

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم و التأييد من رؤسائهم و زملائهم تجاه المنظمة، و بمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى الانتماء و الولاء إليها.

3- الأهداف و الرؤية المستقبلية (The Objectives and Future Vision):

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا و رؤيتها في التعامل مع الأزمات، و الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة. و يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر و التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالتها و استعصائها.

1- Honold, L :A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4),1997,p 202-212.

2-حسين العساف: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2006، ص 37-38

4- فريق العمل (Team Work):

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، و تشجع عمل فرق للإدارة و تنفيذ المهام، ومن خلال المشاركة في صنع القرارات، و احترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تأخذ بحمل الجدية، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر و بمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. و بناء عليه يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال و تطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق.

5- الاتصال الفعال (Active Communication):

يعد نظام الاتصال في المنظمات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المنظمة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة المشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي و إنما لدى الأشخاص المتأثرين بها، و لذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال و سريع يفني بأغراض المنظمة، و لسهولة الاتصال و السرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

6- التدريب المستمر (Continual Training):

لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم و المستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، كما أن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة مهامهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات و استمرارها، و يزيد من حماسة العاملين و دافعيتهم نحو العمل، و يشجعهم على زيادة الخبرات، و توظيفها بالشكل المناسب لخدمة المنظمة و أهدافها.

كما أشار ملحم (2006) في نفس السياق إلى ضرورة بعض التغيرات التنظيمية المصاحبة لتطبيق فلسفة التمكين حيث علل بذلك عدم ملائمة التنظيمات التقليدية و تعارض فلسفتها مع تطبيق مبدأ التمكين مبررا ذلك أن " التمكين بصفته مفهوما معاصرا فهو يتطلب تنظيما معاصرا أيضا"، حيث اقترح في عرض له مجموعة من الاتجاهات التنظيمية و البدائل لتحل محل الهياكل التنظيمية التقليدية و في ما يلي بعضا من هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب تطبيق مفهوم التمكين:¹

1- معراج هواري: شرع مريم، مرجع سابق، ص 107-108.

1- الهيكل التنظيمي المقلوب (Upside- Down Pyramid):

يقوم على تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل أي وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية يتبعهم الموظفون في الصفوف الأمامية و من تم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا للإدارة العليا، دون إغفال مسألة مهمة و هي محولة إرضاء و تمكين من يمكنهم ان يرضي الزبون.

2- تقليص المستويات الإدارية (Shorter Chains of):

حيث أن الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة، تؤدي إلى بطئ عملية اتخاذ القرار، و إلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال و نقل المعلومات بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا و تناقص الشفافية و وضوح القرارات. إذا لابد من تقليص عدد المستويات الإدارية و جعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا و أكثر أفقيا.

3- التقليل من وحدة الأمر (Reducing Unity Of Command):

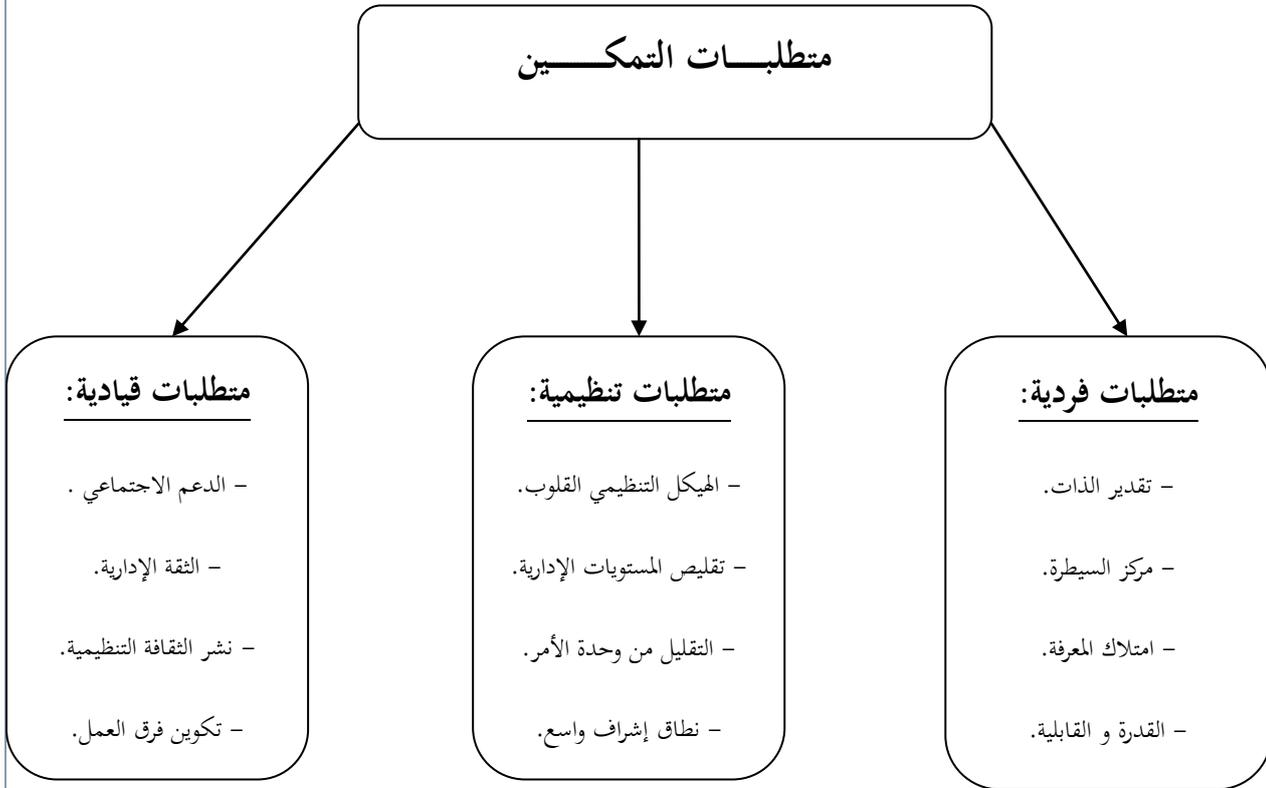
من المبادئ الكلاسيكية التقليدية أيضا مبدأ وحدة الأمر، و ينص هذا المبدأ على عدم تجاوز المرجع و أن يتبع كل موظف في المنظمة رسميا للمسؤول أو المدير، و لا يجوز التبعية لمدير آخر. و هذا ما تأكده المبادئ الكلاسيكية في الإدارة لمنع أي ازدواجية فالمرجعية. أما في التنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن و لا تهتم بالمركزية، فلا ضرر في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين و حرية اختيار الأفضل.

4- نطاق إشراف واسع (Wider Span of Control):

نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة و فاعلية. فنطاق الاشراف الضيق يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير قليل، و نطاق الإشراف الواسع يعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. و شروط نطاق الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة و فاعلية، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليف الإشراف. و هناك علاقة أيضا بين نطاق الإشراف و عدد المستويات الإدارية فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم و أسفله. فالهياكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع و الهياكل التنظيمية الطويلة و الهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق.

من خلال ما سبق و من خلال بعض المراجعات المتعلقة بالمتطلبات السابقة للتمكين قمنا بتصنيفها و هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح متطلبات التمكين¹



المصدر: هواري معراج، شرع مريم ، ص 109.

و بالنسبة لشروط التمكين: أشار **Gandz** هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر الموظفون بالتمكين من أهمها:²

1- يجب أن يحصل الموظفون على التدريب المناسب:

فمن غير المعقول أن نسعى لتمكين الموظفين بما يتضمن ذلك من مسؤوليات و صلاحيات و حرية اتخاذ القرارات دون أن يكون لديهم المهارات و القدرات لذلك. من الأمور التي ينبغي أن يحصل الموظف على تدريب فيها الأمور التقنية، عملية اتخاذ القرارات، المهارات، فرق العمل...

1- هواري معراج، شرع مريم: مرجع سابق، ص 109.

2-اليعقوب تمارا، نفس المرجع، ص 53-55.

- 2- الحاجة إلى الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة بين المدير و الموظفين و هي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة و بإبداع. و يجب أن يكون ذلك برغبة من الموظفين من خلال إدراكهم لمسؤولياتهم و مشاركة الإدارة في أهدافها و كيف تسعى لتحقيقها.
- 3- الحاجة إلى القيم المشتركة: و هي أن لدى كل من المدير و الموظفين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمر و معايير السلوكيات المناسبة و غيرها هذه المشتركة تقلل من مخاطر أن يؤدي التمكين إلى قيام الموظفين بقرارات فيها مخاطرة و غير منسجمة مع مصلحة المنظمة أو يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو أفرادها، و يعكس ذلك فإن الموظفين غير الموثوقين يمكن أن يستغلوا التمكين لمصلحتهم الشخصية و يؤدوا إلى الإضرار بالمنظمة.
- 4- المنافع يجب أن تكون مشتركة: إحدى الطرق التي تكون الرؤيا و القيم مشتركة واضحة و ملموسة للموظفين هي خلال المشاركة في المنافع. فمن خلال تمكين الموظفين تخفيض التكلفة، الإنتاج بنوعية عالية و بطاقة إنتاجية عليا، و الموظفين أيضا يقومون بتطوير مهاراتهم و خبراتهم و ينالون المزيد من فرص المشاركة و المسؤوليات، و مثل هذه الأمور تشجع الموظفين الآخرين على المشاركة.
- 5- يجب أن يثق و يؤمن المدير بموظفيه: هناك بديهة أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة، فالعوائد التي نحصل عليها من تمكين الموظفين كبيرة و لكن بالمقابل هناك نسبة من المخاطرة. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة عن طريق التدريب الجيد للموظف و الرؤية و القيم المشتركة، و ثقة المدير بموظفيه، المدراء الذين يخافون من ارتكاب الأخطاء و لا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون برقابة مباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين.
- و يجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الإشراف و الرقابة المباشرة إلى تدريب الموظفين و الارتقاء بهم لمساعدته و المشاركة في تحمل الأعباء و المسؤوليات.
- 6- الثقافة التنظيمية الكلية يجب أن تدعم فكرة المخاطرة: المنظمة التي تؤمن بالسيطرة و الرقابة المتشددة لن تتوفر فيها بيئة التمكين، كما أن المنظمة التي تقوم بمعاينة الموظف بشدة في حال ارتكاب الأخطاء ليس فقط تقضي على إمكانية تمكين موظفيها بل و من إمكانية التقدم و التطور من خلال التعلم من الخطأ، لأن المشكلة ليس ارتكاب الخطأ بحد ذاته بل كيف حدث و لماذا و ما الذي يمكن عمله لإصلاح هذا

الخطأ هذه المرة و كيف يمكن تلافيه في المرات القادمة، هل يلزمنا برامج تدريبية معينة؟... هذا ما نريده أن تكون عملية تعليم مستمرة من أخطائنا.

المطلب الثالث: عوائق التمكين

هناك معوقات عديدة تحول دون إمكانية تطبيق التمكين بالمنظمة، و لكن سأقوم بذكر البعض منها، نظرا لأهميتها في إعاقه تطبيقه. كل ذلك سيتم التطرق إليه في النقاط التالية:¹

- سوء استخدام السلطة المكتسبة حديثا من قبل الموظفين.
- قد لا يرغب المدير بتقسيم السلطة لشخص في المستوى الأدنى.
- يخشون المديرون فقدان وظائفهم الخاصة و من امتيازاتهم.
- بعض العاملين ليس لديهم المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- سوف تكون هناك الكثير من المسؤوليات على بعض العاملين.
- زيادة الوقت في المجموعات أو اللجان التي من الممكن أن تشتت و يستغرق وقتا طويلا لإنجاز المهام عن الوظيفة العادية.

أما **Ivancevich&Matteson** فقد أشار معوقات التمكين التي يمكن تلخيصها كالآتي:²

- شعور بعض المديرين بفقدان سلطتهم.
- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما يعكس سلبا على أي تجربة جديدة.
- إن مشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.

1-Jones.G.R :**OrganizationalTheory.Text and cases.** 3rded.Prentice – Hill.New Jersey.2003.p18.

2 -Ivancevich. JoneMatteson.Michael.T:**OrganizationalBehavior and management.**Irwin.McGraw- Hill.2002.p 339

خلاصة الفصل الثاني:

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى إقناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها. و على عاتقها تقع مسؤولية منحالموظفين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

و إن إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج الجديد.

و كما سبق ذكره فإن التمكين استراتيجية تخلق الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات و تعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية، فالتمكين يعد عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة وهو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

فمن فوائد التمكين أنه يجعل الموظفين يشعرون بأنهم عنصر حيوي لنجاح المنظمة، بالإضافة إلى أنه بمثابة التصويت على الثقة في قدرة الاملين، و المساهمة بشكل كبير في أهداف المنظمة، كما يجعل الأفراد في مركز الدائرة بدلا من الهامش. كما أن للتمكين أبعاد مختلفة و ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلا أنها تجمع معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز، التدريب اللازم، العمل الجماعي وصولا لتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما يقوم تمكين العاملين على مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسونها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات. أما عن خطوات تنفيذ عملية التمكين فقد اقترح دافيد عشر خطوات و طرق يمكن للمدرين اتباعها لتمكين موظفيهم و هي التمكين من خلال المسؤوليات، الصلاحيات، المعايير و الأداء المثالي، التدريب و التطوير، المعرفة و المعلومات، التغذية الراجعة، التقدير و الاهتمام، الاحترام، السماح بالفشل.

إن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة، هذه الأساليب تتوزع بين الأساليب القيادية و ذاتية، أسلوب التمكين الجماعي... إلخ. كما يقوم التمكين على ركائز تعد بمثابة متطلبات أساسية تدعم تلك الأساليب

الحديثة، و أهم هذه المتطلبات: الثقة بين الرئيس و المرؤوسين، الدعم الاجتماعي، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فريق العمل، الاتصال الفعال وصولاً إلى التدريب المستمر.

و بالنسبة لشروط التمكين فيجب أن يحصل الموظفين على التدريب المناسب و أن تكون هناك رؤية مشتركة بين المدير و الموظفين، إضافة إلى الحاجة للقيم المشتركة، كما يجب أن يثق و يؤمن المدير بموظفيه و أن تكون ثقافة المنظمة تدعم فكرة المخاطرة للتقدم و التطور من خلال التعلم من الخطأ.

و كما أن التمكين يتطلب ركائز لتحقيقه، فإن له معوقات تحول دون نجاحه، تظهر في شكل اختلافات ثقافية و مقاومة من قبل الإدارة العليا أو من قبل العاملين.

و بعد أن تعرفنا على ماهية التمكين و أهميته داخل المنظمة لابد أن نتعرف على ماهية الإبداع التنظيمي، من مفاهيم و خصائص و أهم مستوياته و معوقاته التي تحول دون تحقيقه. كما سنتطرق إلى دور إسهام التمكين في تحقيق و تنمية الإبداع التنظيمي داخل جامعة غرداية، كل ذلك سيتم التعرف عليه في الفصل القادم.

الفصل الثالث:

" الإبداع التنظيمي "

1. مفهوم الإبداع التنظيمي.
2. أنواع الإبداع، مستوياته، مراحل، معوقاته.
3. العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، متطلبات تنميته، البيئة التنظيمية الداعمة له.
4. أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع ، دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي.

تمهيد:

إن المؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها و استمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد و الإبداع و هي السمات المميزة لأدائها، حيث يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي أحد الموضوعات المهمة و المنتشرة في ميادين علم الاجتماع التنظيم و العمل بشكل خاص و في العلوم الأخرى كعلم الإدارة و علم النفس بشكل عام .

و نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المنظمات و العاملين فيها، فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعيا و مرونة، و تعمل على زيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم و ذلك انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية.

كما تكمن أهمية الإبداع من كونه يعد وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت و الجهد، فحصيلته الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية فلولا الإبداع و الابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية.

و نظرا لأهمية الإبداع الإداري في حياة المنظمة و فعاليتها و فعالية العاملين فيها و أثره على تحسين الإنتاجية، فسوف يتم و من خلال الصفحات القادمة التعريف بمفهوم الإبداع الإداري و عناصره و أنواعه و خصائصه و مراحلته و معوقاته... إضافة لما لدور التمكين من أهمية في تحقيق الإبداع في المنظمات المعاصرة.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم الإبداع عامة و الإبداع التنظيمي خاصة عند الباحثين و في معاجم العلوم الاجتماعية و الإدارية، ثم نشير بعد ذلك إلى الفرق بين الإبداع و بعض المصطلحات المشابهة له، ثم نبرز أهمية و خصائص الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية، و لم يولي الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950 عندما أشار العالم النفسي جيلفورد **Guilford** إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات.

شاع استخدام مصطلح الإبداع في أدبيات الإدارة، و قد اجتهد الباحثون في إيجاد تعريفات شاملة لإبداع، فمنهم من استند إلى النتائج الإبداعية التي تحققت من تنفيذ الأفكار، حيث أن الإبداع في مجال العمل الإداري قد ينشأ نتيجة للإنجاز و الإبداع. و الإبداع لا يقتصر على الأفراد إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية بل يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات.

1- الإبداع لغة:

جاء في لسان العرب " من بدع، و بدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه و بدأه".¹ و جاء في معجم الوسيط " بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق".²

و قال تعالى: (قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنْ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنِ أَنْتَ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)³. و البديع من أسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الأشياء و إحداثه إياها، و هو البديع الأول قبل كل شيء.

¹- ابن منظور: مرجع سابق، ص 26.

²- أنيس، ابراهيم منتصر، عبد الحليم: المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مكتبة الشروق الدولية، بيروت، ط2، 2001، ص 35.

³- سورة الأحقاف، الآية 09.

⁴- سورة البقرة، الآية 117.

و في اللغة الانجليزية تعني كلمة **Innovate** إحداث شيء جديد.¹

و جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني " التجديد أي خروج عن الأوضاع السائدة و التكيف للموقف المتغير".²

و في قاموس Webster's Dictionary وردت كلمة الإبداع بمعنى " القدرة على خلق أو الإيجاد".

و الإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم و الإبتداعية نزعة في العقل و المنطق و تتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.³

2- الإبداع اصطلاحاً:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الخدمتية المعاصرة و مستقبلها، إلا أنها تعددت و تباينت مفاهيم الإبداع، و عليه نقدم بعض التعريفات:

يقول سيمبسون: " أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة، و مختلفة كلياً".⁴

و قد عرف شيرمان **Schermerhon** الإبداع التنظيمي بأنه: " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة".⁵

¹ - حسين أحمد طراونة و آخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 259.

² - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص 219.

³ - فضل الله علي: المقومات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في العالم العربي و أثرها في توجيهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 03، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1976. ص 30.

⁴ - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 267.

⁵ - Schermerhon, john: **Management**, new york, johnwiley& sons , inc , 1996,p 16

و في تعريف آخر يشير النمر إلى الإبداع بأنه: "مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية و فكرية و ما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه".¹

كما يعتبر العساف أن المنظمات التي تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار، و بالتالي فإن أي فرد في المنظمة يحكم على نفسه بالتخلف و عدم القدرة على المساهمة في تنمية و تطوير نفسه و وظيفته و منظمته التي ينتمي إليها.²

و منه نستخلص من كل هذه التعريفات أن الإبداع هو القدرة على إيجاد و تطوير أفكار جديدة، حيث يعتبر الخطوة الأولى للابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة.

المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع و مفاهيم أخرى

1- الإبداع و التحديث: إن التحديث يشير إلى التوصل إلى أن فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

2- الإبداع و الابتكار: الابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

3- الإبداع و الاختراع: الاختراع يمثل ابتكار لشيء غير موجود سابقا في أي مكان آخر داخل المنظمة و خارجها، ليمثل هذا الاختراع حالة جديدة تماما. و عند مقارنة ذلك مع الإبداع نجد أن حالة الإبداع تتمحور حول شيء جديد و مختلف في المنظمة ذاتها، لكنه قد لا يكون كذلك في المنظمات الأخرى.

¹- النمرسعود: السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 102.

²-: عبد المعطي محمد عساف: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995، ص 07.

4-الإبداع و التحسين: يمثل التحسين جهود منظمة و مبرجة تحاول من خلالها المنظمة الانتقال من حالة راهنة إلى حالة أفضل، لذلك فإن هذه الجهود لا تتوقف عند حدود معينة.¹

المطلب الثالث: أهمية و خصائص الإبداع

1- أهمية الإبداع: إن أهمية الإبداع تبرز من خلال مايلي:

- يعد الإبداع من المقومات الإنسانية لإتمام عملية التغيير و التأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطور.
- الإبداع في المنظمات هو حاجة و مطلب إجباري للحصول على التميز و الأداء حتى تحافظ على استمراريتها و تنافسيتها.
- حتى تستطيع المنظمة مواكبة التطور و محاربة التخلف فأى شخص في المنظمة لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته يحكم على نفسه بالتخلف.²
- إكساب الإدارة المزيد من الثقة و الاحترام من قبل العاملين.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي و الانتماء المؤسسي.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل و يحقق الاستقرار الوظيفي و الحد من الهجرات.³
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 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.⁴

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة:مرجع سابق، ص 374.

²- شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة الدكتوراه ، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 68.

³- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 43.

⁴- عادل بن موسى: تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 5-6.

2- خصائص الإبداع:

حدد Peter Drucker خصائص للإبداع نذكر منها:¹

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، و بالتفكير في استغلال هذه الفرص و تحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة فالتعديلات و التغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب و التقويم.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز و الريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع

1- عناصر الإبداع:

إن للإبداع مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال و قد اتفق الباحثون على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية:

1-1 الأصالة: Originality:

و يقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، و معيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها لأفكار متداولة و المتعارف و خروجها على التقليد و تمييزها و تميزها.²

أي أنه كلما زاد انتاج الأفكار غير الشائعة و الأفكار الجديدة زادت درجة الأصالة و التفكير في حل للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخريين.

¹ - عائشة سموم: تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 53.

² - الطيب حسن أبشر: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 11.

1-2-1 الطلاقة Fluency:

و يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير و قيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة.¹
أي القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار و التي تؤدي بشكل مباشر إلى اقتراح حلول للمشكلات.
و يتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية:²

1-2-1-1 الطلاقة الفكرية: و يقصد بها سرعة إنتاج و بلورة عدد كبير من الأفكار.

1-2-2-2 طلاقة الكلمات: و هي سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.

2-2-3 طلاقة التعبير: و هي سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها بعبارات مفيدة و قالب مفهوم.

إن أهمية الطلاقة تكمن في الوصول إلى حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم من خلال ما يقترحه الفرد المبدع من أفكار مفيدة و مميزة.

1-3-1 المرونة flexibility:

و يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر و الذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة.³

أي أن المرونة هي القدرة على تكوين علاقات مرنة و تحديد الرؤية، و النظر إليها من جوانب مختلفة حسب الظروف و المواقف و المعطيات الجديدة، و بالتالي فالمبدع يحاول أن لا يبقى أسير لنهج معين بل يمتلك القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

¹- هيجان عبد الرحمان أحمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 1999، ص 149.

²- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جدة، 1424، ص 37.

³- المزيدي زهير منصور: مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، المنصورة، 1413، ص 228.

1-4 الإحساس بوجود مشكلة Sensitivity to Broblems:

يعتبر هذا العنصر أساس العمل الإبداعي، يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.¹

أي يتطلب من المبدع الإحساس بالمشكلة و أن تكون له القدرة على تحديد أبعادها و معرفة أسبابها من خلال الفهم العميق للمشكلة.

1-5 القدرة على التحليل Analytical Ability:

و يقصد بها امتلاك المبدع القدرة على إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة من خلال تناوله لخطة أو فكرة بسيطة و تحليلها و توسيعها إلى خطوات.²

1-6 روح المخاطرة و المجازفة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة والدفاع 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 قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون و اعيان لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، و مدركين 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 و تحمل نتائجها.³

و من خلال ما سبق نستخلص أن الإبداع يتضمن مجموعة من القدرات العقلية و الفكرية يتميز بها الفرد المبدع.

¹ - البريدي عبد الله عبدالرحمن: الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، الرياض، 1999 ص 54.

² - حاتم علي حسن رضا: مرجع سابق، ص 36. بتصرف.

³ - الشمرين فهد عايش: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة نجد التجارية، الرياض، 2002، ص 196.

المبحث الثاني: أنواع الإبداع، مستوياته، مراحلها، معوقاته.

نتناول في هذا المبحث أنواع الإبداع و مستوياته الثلاث، ثم نشير بعد ذلك إلى أهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، وصولاً إلى معوقات الإبداع التي تحول دون تحقيقه.

المطلب الأول: أنواع الإبداع

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، و يقترح Carrier جميع مختلف التقسيمات في أربع فئات:¹

- الفئة الأولى: تحتوي على تصنيفات الإبداع اعتباراً لطبيعته، و هكذا يتم التمييز بين الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي ألا و هو الإبداع التنظيمي الذي يحتوي على تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، سياسيات و استراتيجيات جديدة... و الاعتماد على تصنيف آخر و هو الإبداع التكنولوجي، الذي يحتوي على خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة و تغييرات في فنون وأساليب الإنتاج.

- الفئة الثانية: تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع، و هكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها و تخطيطها من طرف المنظمة و غالباً ما تكون مستمرة و أخرى غير مبرمجة و التي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط.

- الفئة الثالثة: تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة و عمق التغييرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة فتدعى بالجزرية Innovations Radicales على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية Innovations Routinières.

¹ - عيشوش خيرة، علاوي نصيرة: فن إدارة التحول - التحسين - في المنظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير و الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال العربية)، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

- الفئة الرابعة: تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، منها ما يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازه.

رغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الذي يهمننا في هذه الدراسة هو الإبداع التنظيمي و هو الإتيان بالجديد الإداري، و لأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لخدمات المؤسسة لحاجات المجتمع.

و عليه فإن الإبداع التنظيمي هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع و تنظيمه و إجراءات نقل أفكاره الجديدة، و الهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد و تحقيق النتائج الأفضل.¹

كما يتمثل الإبداع التنظيمي العام في تلك المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة، و نعني بها المدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية، الإدارة اليابانية، الموقفية، النظم و غيرها... بحيث كل منها طبعت مرحلة إدارية متميزة، كما تمثل هذه المنعطفات في التنظيم الإداري الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيمًا مزدوجًا فهو تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية و تنظيم أفقي في الوظائف الفنية، و من ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي كما في التنظيم الشبكي، و في هذا التطور أصبحت الكفاءة تتزايد كما أصبحت المرونة مطلوبة لما فيه من تجديد مستمر و الوصول إلى أفكار إبداعية تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا و الوسطى و الدنيا و العاملين في جميع مستويات المؤسسة.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

1- مستويات الإبداع: يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، و يعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، و الإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد و إبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية.

¹ - نجم عبود نجم: الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير و التقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، 2006، ص 229.

1-1 الإبداع على المستوى الفردي **Individual Innovation**:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية، فقد تحدث الكثير عن الشخصية المبدعة و تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول، كما قد حدد **Kreitner** خصائص الفرد المبدع كالاتي:

- **المعرفة:** و هي مجموع المعارف المتراكمة لدى الفرد من خلال قراءته، ممارساته، و بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- **التعليم:** أي اكتساب القدرة على مواجهة المشكلات.
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع فكرياً قادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و قوة المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة والفضول.
- **الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنوع و واجه اضطرابات عائلية و أوضاعاً اقتصادية صعبة.
- **التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطويًا على نفسه.¹

1-2 الإبداع على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم على مستوى الجماعة (فريق العمل مثلاً)، حيث أظهرت الدراسات أنه يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار، و تتأثر الكفاءة الإبداعية للجماعة بالعوامل التالية:²

¹ - نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 33، الأردن، 2012 ص 49. بتصرف

² - مجيد شعباني، سعيدة تلخوخ: قيادة الإبداع مفاهيم و منطلقات أساسية في ظل الاتجاهات و المفاهيم الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

- القيادة: فمط القيادة القائم على الديمقراطية و المشاركة أكثر تشجيعا للإبداع، لأن الأفراد يشعرون بالالتزام تجاه الإبداع إذا شاركوا في اتخاذ القرارات المتعلقة به، و تجدر الإشارة إلى دور القائد في تحريك القدرات الإبداعية للجماعة من خلال ما يكتسبه من مهارات قيادية.
- تكوين الجماعة: يتعلق الأمر بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة و المردود الإبداعي لها، حيث أكدت بعض الدراسات أنه كلما الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية، بينما بينت دراسات أخرى أن المستوى العالي من التجانس قد يعيق الإبداع و لذلك فإن مهمة المدير في تشكيل الجماعة التي يعتبر الإبداع هدفها الرئيسي تتمثل في اتخاذ قرار بشأن درجة التجانس الملائمة و ذلك في ظل المتطلبات المحددة و السياق التنظيمي الذي يواجهه الجماعة.
- هيكل الجماعة: يمكن التمييز بين الهيكل العضوي و الهيكل الميكانيكي، فالهيكل العضوي متواجد بكثرة لدى الجماعات غير الرسمية و يتميز بتماسك أكثر، فيميل هذا النوع من الجماعات لإنجاز المهام بطريقة تكاملية بدلا من تجزئتها إلى مهام فرعية، فالعلاقات بين الأفراد يغلب عليها طابع المشاركة مما يسهل الاتصال بين الأعضاء، أما جماعة العمل الميكانيكية فهي رسمية تقوم على مجموعة من القواعد و الإجراءات، تخضع لتنظيم هرمي يكون فيها الالتزام بالمنظمة و الولاء أمرا أساسيا على عكس الجماعة العضوية التي تلتزم أكثر بمهارات الأعضاء و القيم التي تحكم مهمتهم حيث تعرف الجماعة العضوية بالجماعة المستقلة في المنظمة، و هي أكثر استعدادا للإبداع من الجماعة الميكانيكية.
- استمرارية الجماعة: تعتبر الجماعة كائنا ديناميكيا يتغير عبر الزمن سواء من حيث النوع أو الكم حيث أكدت الدراسات وجود تأثير واضح لاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية، حيث تصاب جماعات العمل التي تستمر لفترات طويلة بالملل فتقل قدرتها الإبداعية و في المقابل قد تميل الجماعات التي تمنح وقتا غير كاف لإنهاء مهامها إلى التركيز على السرعة أكثر من الإبداع .

و عليه فإن الإبداع على مستوى الجماعة مرهون بتكوين جماعة عمل فعالة متماسكة و متجانسة و مستقلة التي من شأنها أن تحافظ على استمراريتها لتحقيق الإبداع.

3-1 الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، أصبح أمرا ضروريا للنمو و البقاء، و لهذا يجب عليها أن تهتم بالإبداع أكثر، و تجعله أسلوب عملها و في ممارساتها اليومية، و ذلك من خلال إدراكها بأن الإبداع يحتاج

إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، و التركيز على تنمية قدراتها و مهاراتها الإبداعية لاكتشاف المشكلات، و سعيها لحل المشكلات بصورة إبداعية.¹

و قد تتميز عملية الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في أربع مجموعات:

- **القادة:** تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي يتمتع قادتها بالصفات المتعارف عليها (الشخصية، المهنية، الإدارية، السلوكية و غيرها) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك مجالاً واسعاً للمشاركة تكون فيها قدرة أكبر على الإبداع. حيث ينبغي توفر مجموعة من الخصائص عند القائد الأكثر توجهاً للإبداع و هي: التأثير على الآخرين، الإلهام... و هي خصائص تتماشى جيداً مع أنماط القيادة المبنية على المشاركة و الديمقراطية.

- **الهيكل التنظيمي:** يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة فهو التوزيع الرسمي للعمل و يعد إحدى الآليات الإدارية في تحقيق تكامل أنشطة العمل، حيث يمكن التمييز بين هياكل تنظيمية تقليدية و أخرى حديثة أكثر قبولاً لتشجيع السلوك الإبداعي.

- **المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية:** يلاحظ تزايد تركيز الاهتمام بثقافة المنظمة و المناخ السائد فيها كمؤشر على القدرة الإبداعية، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير و السلوك التي تتصف بها المؤسسة و التي تنشأ بشكل مستقل عن إدراك و فهم أعضاء المؤسسة لها. و تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأن لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المؤسسة، فالمؤسسات تحتوي على سلسلة من الثقافات الفرعية متباينة الانسجام مع ثقافة و قيم المنظمة ككل، لذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم إدارة الإبداع.

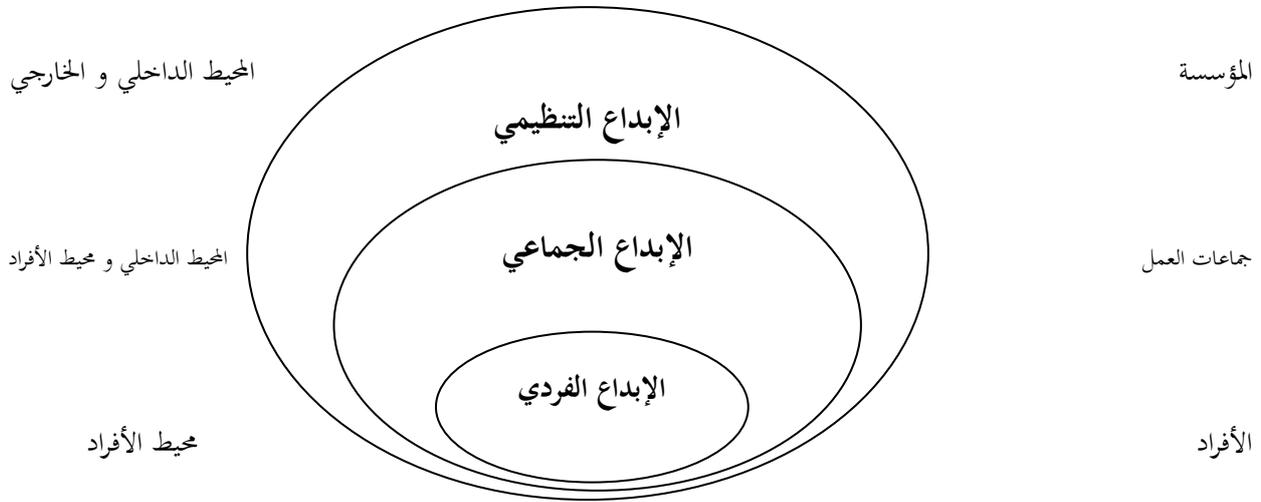
- **المحيط:** فالانفتاح على المحيط الخارجي و دخول الشبكات الرسمية و غير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).²

تتبع المؤسسات استراتيجيات متباينة منها استراتيجية الدفاع التي تتبع من طرف المؤسسات التي تعتقد أن المحيط مستقر و كل ما يمكن فعله من حيث الإبداع هو الحفاظ على مكاسبها، و استراتيجية التفتيح حيث ترى المؤسسات التي تتبعها أن محيط سريع التغير و غير مؤكد مما يجعلها تدعم الإبداع بكثافة مسايرة لسرعة التغير في المحيط.

¹- سليم بطرس جلد و آخرون، إدارة الإبداع و الابتكار، دراكنور المعرفة، عمان، 2006، ص 43.

²- Jean-Yves Barbier et Céline Viala: les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle, Humanisme et Entreprise, vol03, N°313, 2013, p68

الشكل رقم 04: يوضح مستويات الإبداع¹



المطلب الثالث: مراحل و خطوات عملية الإبداع

1-مراحل و خطوات عملية الإبداع Stages of Innovation

من خلال دراسة المفاهيم السابقة دراسة معالم الإبداع يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:²

1-1مرحلة التصور أو الإدراك **Recognition**: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة

أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية و الاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاجتماعية الاقتصادية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

1-2مرحلة تكوين الفكرة **Idea Formulation**: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع،

و هذه الخطوة تمثل عملية تقييم **Evaluation** تصاحب إدارة الإبداع، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

¹-Jean-Yves Barbier et Céline Viala, p 69.

²- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 383.

1-3 مرحلة معالجة المشكلة Problem- Solving: ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

1-4 مرحلة الحل Solution:¹ إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يتمكن فيها الفرد المبدع من إنتاج الحل الأصيل و الجديد و يستثني بقية الحلول المقترحة.

1-5 مرحلة التقويم: و هي المرحلة التي يتم فيها التأكد من صحة الحل الأصيل أو الإنتاج الجديد ومدى فائدته في تلبية حاجة المؤسسة إليه، كما قد تتضمن بعض التعديلات و الإضافات و ذلك لكي يلبي حاجة المنظمة.

1-6 مرحلة الاستعمال و الانتشار Utilization & Diffusion: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع و النتائج المحققة منها.

أما أشهر تقسيم لمراحل عملية الإبداع الذي وضعه والاس **Wallas** و المتمثلة في أربع مراحل أساسية:²

- مرحلة الإعداد: حيث يقوم الفرد بالعديد من العمليات العقلية التي تساعد في تحديد المشكلة التي يواجهها، ومعرفة طبيعتها و الظروف التي نشأت فيها.

- مرحلة الحضانة: و هي فترة كمون قد تظهر فيها الفكرة المبدعة بين الحين و الآخر على سطح الشعور، و من ثم تساعد المبدع على التقدم نحو غايته.

- مرحلة الاستبصار: و فيها تتجلى الفكرة أو الحلول المبدعة بشكل مفاجئ كأنها ومضة الهام مفاجئة و غير متوقعة، دون أن يبذل الفرد أي مجهود إداري في التوصل إليها.

- مرحلة التحقق: و فيها يقوم الفرد ببلورة الفكرة أو الحلول المبدعة في صورة سلوكيات أو أفعال أو أنشطة مفيدة، يمكن تقييمها و التأكد من مصداقيتها، و إمكانية تطبيقها في الواقع العملي.

¹ - زيد الهويدي: الإبداع "ماهيته، اكتشافه، تنميته"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007، ص33.

² - فهد نجيم راجح السلمي: القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2012، ص33.

فمن خلال ملاحظتنا للمراحل السابقة نستنتج أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة لكنها في الأصل متسلسلة ومتداخلة فيما بينها و من خلالها تتكون الفكرة الإبداعية.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع

يلاحظ أن الكثير من الأفراد المبدعين لا يجدون أحيانا مجالات جيّدة تلبي طموحاتهم و تنسجم مع أفكارهم كما قد لا يجدون صدورا رحبة تستوعب طاقاتهم الإبداعية و تستثمر مواهبهم، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان هذه الفئة المميزة من العقول، و هذا هو أحد الأسباب الملحوظة في العالم الثالث و الذي يقف وراء هجرة الأدمغة إلى الدول الأكثر تقدما.

و من هنا نعرض بعض معوقات الإبداع التنظيمي التي تسبب فقدان العناصر المبدعة و خلو المؤسسات منهم مما يسبب تراجعها إلى الوراء :

أ- المعوقات الشخصية:

و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية و الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته. و أهم هذه الوسائل ما يلي:

- 1- **السلوك العدواني:** و هو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته. فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع بالفرد إلى السلوك بشكل شاذ و عنيف تجاه الآخرين.
- 2- **الإسقاط:** و هو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا قد يعزبه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
- 3- **أحلام اليقظة:** يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ و الانحراف.
- 4- **الكبت اللاشعوري:** إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.

5- الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتي يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع.¹

و من أهم المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل و عدم الثقة في النفس و الخوف من تحمل المسؤولية و كلها عوامل محجمة للإبداع.

ب- معوقات من قبل المدير:

قد تشمل ممارسات المدير غير السليمة الإبداع، و يشير الكاتب **Kanter** إلى القواعد العشر الآتية التي تشمل الإبداع:

- 1- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة و لأنها صادرة من المستويات الأدنى.
- 2- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على تواعيهم.
- 3- النقد بجرية و الامتناع عم المديح، و لإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل بأي وقت.
- 4- عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم و خوفهم من إشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم.
- 5- النظر إلى معرفة و تحديد المشكلات على أنها علامات فشل، و عدم تشجيع العمال على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- 6- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم و التغيير بسرية، و إعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- 7- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة ، المشاركة بمسؤولية البحث عن طرق لتقليص القوى العاملة، و الاستغناء عن العاملين و نقلهم، و إلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، و الطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.

¹ - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 316-317.

- 8- و فوق كل شيء أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى، و يعلم كل شيء مهم عن العمل.¹
- ج- المعوقات التنظيمية:**
- 1- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و التي تتعارض مع كل ما هو جديد و بالتالي لا ينبغي مخالفتها.
- 2- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات.
- 3- غياب سياسة تحفيزية تشجع المجتهدين و المتفوقين في العمل و الذين يعتبرون مصدرا للإبداع.
- 4- اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي و الذي يعتمد على المركزية و على مبدأ التخصص و لا يترك حرية التفكير و البحث و الاجتهاد.
- 5- عدم وضوح أهداف المنظمة و ما يولده من فوضى و غموض في محيط العمل و من التأثير على عملية الإبداع.
- 6- عدم الاعتماد على الأسس العلمية و الموضوعية في تصميم أنظمة التعيين و التقييم و التكوين من شأنه كذلك أن يعرقل الإبداع في المنظمة.²
- 7- عدم توفر الموارد اللازمة.³
- 8- عدم توفر البيئة الإبداعية : حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع و مقوماته.⁴

د- المعوقات الاجتماعية:

قد تقف القيم و العادات و الاتجاهات و التقاليد السائدة في المجتمع و الضغوط الاجتماعية عائقا يحول دون تنمية و تعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد،⁵ و من أهمها: قيم الطاعة و الخضوع، الامتثال و الاقتداء، المبالغة في

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 388-389.

² - مرزوقي رفيق، بوهزة محمد: مداخلة: قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 390.

⁴ - محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 249.

⁵ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 390.

تقيد بالماضي، الاتجاهات التسلطية و النظم البيروقراطية و الاستبدادية، التمييز بين الجنسين و التحديد الصارم لأدوار كل جنس، جماعة الرفاق و اتجاهاتها السائدة المحبطة للإبداع.¹

المبحث الثالث: العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، متطلبات تنميته، البيئة التنظيمية الداعمة له.

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، ثم نشير بعد ذلك إلى متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي وصولاً إلى البيئة الداعمة له.

المطلب الأول: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

1- العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات:

هناك علامات و إشارات تدل على إمكانية وجود إبداع داخل المنظمة و يمكن أن نذكر هذه العلامات فيما يلي:²

1-1 علامة المبدع: بداية من الضروري أن يكون المبدع مبدعاً، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة و يجب أن يغرد خارج السرب و يتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة، و من أبرزهم:

- النفور من الخطط، و الموازنات و البرامج المحددة مسبقاً؛

- طرح أسئلة و تقديم أجوبة غير مألوفة؛

- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

1-2 علامة الجديد ليس غريباً: إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريباً لأنه غير مألوف سابقاً، و لكن يمكن أن تكون إبداعية يكون الجديد مألوفاً لأنه مركز اهتمامها الأول و موضوع لقاءاتها واجتماعاتها و العنوان الأكثر ألفة في شعاراتها و سياستها و برامجها.

1-3 علامة التعليم و التقاسم: إن الإبداع عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه و لكن جميع من في المنظمة يتوقعونه، و عندما يأتي لا بد أن يعرفه الجميع و يتقاسم معارفه و معلوماته و آثاره ونتائجه لكي يكون من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للمؤسسة.

¹- فتحي عبد الرحمن جروان: الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 86.

²- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 384-385.

1-4 علامة المعايرة: هي الأكثر تأشيراً للإدارة على موقعها الإبداعي و المهام التي تنتظرها و عن طريق المعايرة فإن المنظمة تعرف جيداً هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة، لا يتفوق على الثاني و الثالث إلا في القليل جداً الذي يكون هو الأصعب في التطوير و الإبداع و لأن الثاني و الثالث لن يتركا الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

1-5 علامة الفريق: أن الفريق أصبح ضرورة في الإبداع لأنه يوفر فرصاً أفضل لتوليفات الأشياء و الأفكار ما بين المجالات و الاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامي في عمليات التطوير من الفكرة إلى خدمة أو منتج في دورات أقصر باستمرار، و الفريق أيضاً هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة) والتعلم (قلب المعرفة الضمنية في المنظمة).

1-6 علامة الإدارة الإبداعية: إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم و مناصرة الإبداع فقط، بل عليها أن تمارس الجهد الإبداعي، و هذا ضروري من أجل رؤية و رسالة و أهداف و سياسات و مفاهيم المنظمة الجديدة، التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما أنه من الضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم و النصير للإبداع في المنظمة، و الواقع أن هذا المناخ الإيجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي فإنه يدخل ضمن الإبداع الإداري لآليات و تنظيمات و أساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الإبداعي من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات و المهام وعلى حساب التعلم و التقاسم للمعرفة الجديدة ، و إبقائها و تداولها داخل المنظمة.

المطلب الثاني: متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي

- 1- تنمية الإبداع التنظيمي: لتنمية الإبداع التنظيمي يجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:¹
- 1-1 الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتنافي في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

¹ - نواف بن بجاد الجبرين: التعليم التنظيمي و تنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 87.

- 1-2 إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشياء و الأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة و الفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين هذه الموارد و حسن توجيهها لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 1-3 إتباع المنهج العلمي: و الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبدد الوقت و الجهد و التكلفة.
- 1-4 الإيمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 1-5 الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم: مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، و بالتالي رفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و قد تظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 1-6 الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير و التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير و التحسين.

المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع

تلعب بيئة المنظمة دوراً حيوياً في توفير المناخ و الإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن و المناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. و قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي:

- 1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها و احترامها، و كذلك تشجيع النقاش الحر و الاهتمام بآراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- 2- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.
- 3- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- 4- تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم الإبداعية.¹
- 5- إفساح المجال للمبادأة و المخاطرة و تحمل نتائج الفشل.

¹ - محمد الحراحشة، مرجع سابق، ص 249.

- 6- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، و يعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.¹
- 7- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في تطوير علاقات العمل، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- 8- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع.
- 9- بث الثقة بالنفس، و بأن كل عامل قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع و مناخه المناسب.
- 10- العمل على إنشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- 11- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في توليد الأفكار و خلق روح الإبداع، و تقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، و من بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول و الاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.²
- 12- الاهتمام بالتدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار و القدرات و المهارات لدى العاملين.³

من خلال ما سبق أرى أن الظروف البيئية للمنظمة أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد تيسر أو تعيق ظهور الإبداع لديه، فمثلاً إذا ذهبنا إلى اليابان نجد معظم سكانها مبدعون و يعود ذلك إلى المناخ الثقافي الذي يسهل ظهور الإبداع و الذي من مظاهره الجد و النظام و بذل الجهد الكبير في العمل و الانتماء للجماعة و احترام روح الفريق و التدريب الذاتي على حل المشكلات و تنمية مهارة التعاون منذ الصغر، فكل هذه الميزات تلعب دوراً مهماً في تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع.

1-Vecchio, Robert, P:**Organizational Behavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.1991, p 365

2- دروم أحمد، هزري طارق، مداخلة:قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

3-رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص 255.

المبحث الرابع: أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع ، دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث أهم الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي، مروراً بدور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي أو علاقة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع لديهم.

المطلب الأول: أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع التنظيمي

إضافة إلى ما سبق لما لبيئة المنظمة من أهمية بالغة لدعم و تفجير الطاقات الإبداعية إلا أن هناك استراتيجيات تستخدمها المنظمة كأساليب داعمة للإبداع التنظيمي نذكر منها:

1- المشاركة Participation :

تعتبر عملية المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات و رسم سياسات و صياغة الخطط و غيرها ذات أهمية كبيرة نظراً لتحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية، كما للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق و الانسجام في جو العمل و توفير مناخاً تنظيمياً أفضل، و تساعد الأفراد ببذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف و ذلك انطلاقاً من أنهم جزءاً من التنظيم، كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إدارتهم عن الأهداف المراد تحقيقها، إضافة لذلك تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً للعاملين و تعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية الانتماء و الرضا الوظيفي لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها.¹

2- التدريب Training :

يعرف التدريب بأنه عملية الحصول على المعرفة و المهارات و القدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة، و تنطلق أهميته كونه يساعد على زيادة فاعلية أداء الأفراد، إضافة إلى ردهم بالمعلومات و المهارات الوظيفية

¹ - درة عبد الباري: العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص

اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم لتنعكس على واقع أداءهم العملي، و العمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير و التجدد و الإبداع.¹

3- الحوافز Incentives:

الحوافز هي عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع و الابتكار و الفوز أو الأداء الأفضل.² وتستخدم المحفزات كنشاطات أو ممارسات إدارية تهدف إلى تنمية الإبداع و التحديد و تكون إما مادية أو معنوية:³

- الحوافز المادية: و هي التي تعتمد على المنح المادية كالزيادة في الأجر، المكافآت..
- الحوافز المعنوية: و هي الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية و تشمل على احترام العاملين و الاعتراف بجهودهم، و شهادات الشكر و التقدير و الترقية و الترفيع و المشاركة في مناقشة السياسات و صنع القرار ووضع الأهداف و البرامج المراد تنفيذها ، و تفويض الصلاحيات.

4- فرق العمل Team Work:

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجهها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها. و يهدف تكوين فرق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف و من أبرزها:⁴

- غرس المسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية؛
- تطبيق عملية التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية؛

¹ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 85.

² - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط 4، 2003، ص 36.

³ - رابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 78.

⁴ - Sorge, Arndt: **Organization**, Thomson Learning, london, 2002, p 403.

- توشي الدقة و الشمولية في دراسة المشاكل التي تواجه التنظيم و اتخاذ القرارات الأكثر فعالية و عقلانية؛
- تقوية نظام الاتصالات بين العاملين؛
- تحسين مهارات الأفراد و تطوير قدراتهم.

5- العصف الذهني BrainStorming:

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات و الدعائم لخلق الأفكار الإبداعية و تدفقها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة و المحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة و البدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي:¹

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار و مقترحات و حلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف اجتماع المجموعة هو إيجاد و تدفق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل و يجب أن يضيف و يأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف.
- تشجيع أي فكرة حتى و لو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات، بحيث لا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط.
- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة و عمل توليفات أو تحسينات عليها، بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض و العمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرح الأسئلة إضافية بأسلوب آخر للوصول إلى المعرفة المستهدفة.

6- النمط القيادي Leadership Model:

يعرف النمط القيادي على أنه درجة السلوك (الرسمي/الإنساني) و التصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة و النفوذ على رؤوسيه في المنظمة، مما قد ينعكس ذلك على مدى تفاعل الرؤوسيين

¹ - القطامين أحمد: الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص

و استجابتهم لذلك النمط القيادي و على مدى أداء العمليات الإدارية.¹ و قد تختلف أساليب القيادة عن بعضها البعض، و يمكن التمييز بينها من خلال العرض التالي:²

6-1 الأسلوب الديكتاتوري (الأوتوقراطي) في القيادة: هو الأسلوب الذي يعتمد فيه القائد على عمل و صناعة قراراته بنفسه و تعميمها على العاملين لتنفيذها، حيث يتميز أسلوب القائد بمركزية السلطة و اعتماده على أساليب فظة كالتهديد و الإكراه و التخويف الأمر الذي يجعل المرؤوسين يسلكوا سلوكا معينا من أجل أن يتلاشوا العقاب و لكسب رضا قائدهم.

6-2 الأسلوب الديمقراطي أو التشاوري في القيادة: و هو الأسلوب الذي يعتمد فيه القائد على مشاورة العاملين و أخذ المدخلات منهم، و في ظل هذه القيادة يستخدم أسلوب التشاور و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، و كذلك لا يعتمد القائد في هذا الأسلوب على عملية الرقابة الشديدة للمرؤوسين بل يعتمد على مبدأ الثقة المطلقة و تحمل المسؤولية المشتركة و تنمية روح التعاون بين العاملين.

6-3 الأسلوب القيادي المتساهل : يعتمد هذا النوع من القيادة على اللامبالاة من قبل القائد تجاه المنظمة و ترك الأمور و الحرية الكاملة و المطلقة للمرؤوسين و الاعتماد عليهم في وضع و تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم بأنفسهم.

6-4 أسلوب القيادة التحويلية:³ و هي أحد أساليب القيادة الذكية التي يعتمد فيها القائد على الأسلوب المؤثر للعاملين من خلال الإلهام و مبادلة العاملين بالرأي و الفكر و التشاور و طرح الأفكار و مناقشتها معهم بشكل ودي، و يزودهم بالأفكار الجديدة من منطلق دافعه الذاتي، و كذلك يمنحهم الثقة و الأمان من خلال تواصله المستمر و مواصلة حثهم على إعطاء المزيد من الإنجاز و الإبداع غير المألوف لتحقيق أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم.

¹-Kotter, John: **A Force for change" How Leadership Differs from Management"**, Free Press, New York, 1990, p 103. بتصرف

²-Batman, Thomas, Zeithaml Carl : **Management function and strategy**, Irwin, Inc, BOSTON Richard D, 1990 , p 758. بتصرف

³-جواد ، شوقي ناجي: **إدارة الأعمال " منظور كلي"**، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 307.

المطلب الثاني : دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات و يشجع منها تمكين العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير و تنمية العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بجرية و اكتساب الخبرة و الاستقلالية في اتخاذ القرارات، و تشجيع التنافس، كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلسلي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين و يحد من إبداعاتهم و مساهمتهم في تحسين الأداء، كما تسهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات و إبعادها عن الروتين.

و عند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات (Delegation) و البدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي و تفويض مزيد من الصلاحيات و تحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.¹

و أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، و ذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تتبنى التمكين كأسلوب أساسي في تعاملها مع العاملين، الذي يسعى إلى توفير مناخ ملائم للإبداع التنظيمي، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة و إتاحة الفرصة للمرؤوسين و إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع و يقود إلى القرارات و الحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.²

¹ - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 489.

² - هيجان عبد الرحمن: معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، 1999، ص 325. بتصرف

و على هذا النحو فإن البيئة الإبداعية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية و تسمح في التعمق بالمعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين، و يتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات التنظيمية حلا جذريا و تجاوز الجهود غير الضرورية في حل المشكلات.

و الجدير بالذكر أن التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، و إن توسع الإدارة في تحقيق مزيدا من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين المشار إليها أنفا بتطوير سرعة اتخاذ القرار، و تعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة الحركية، لاسيما و أن توجهات الإدارة المعاصرة تركز على توسيع نطاق الإشراف للمديرين و تخفيض مستوى تعقيد المنظمات.¹

عموما يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الإستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين و تعمق مهاراتهم و قدراتهم و رعاية اختياراتهم و إبداعاتهم سبيلا لنجاح التمكين. و تعد القوة المستمدة من التمكين حق طبيعي لجميع العاملين الذين يظهرون القدرة و الكفاية في الإسهام الفاعل لتطوير العمل التنظيمي، و تبدأ عندئذ مظاهر التنظيم العضوي و تؤشر مغادرة التنظيم البيروقراطي، إذ أن الإدارة الذاتية أو الإدارة الفرقية تفعل فعلها في هذا السياق.

و قد ركز **فوتلر و فورد Fottlel & Ford** على أهمية الاعتماد على أفكار و آراء و مهارات كل العاملين، و إن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات العمل و من غير الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا، و هذا يقود إلى تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.²

و أكدت دراسة **أمبل Ambile** أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام و دعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات، و قد تميل الإدارة العليا إلى تركيز عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة.³

¹-Donnelly, James , Fundamental of Management , Irwin McGraw-Hill, Boston,1998,p 196.

²-Ford &Fottler:Empowerment "a Matter of DegreeAcademy of ManagementExecutive",9 (3),1995,p667

³-Amabile, T. M:Social Psychology of Creativity: AComponentialConceptualization,Journal of Personalityand Social Psychology, . 1998 45, 357-377.

خلاصة الفصل الثالث:

استنتجا لما سبق أن الإبداع يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة، و الذي تطلب توافر بيئة إدارية تشجيعه و تجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد أجمع الباحثون و المديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغييرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية و غيرها في المجتمع فضلا عن الظروف المتغيرة و المعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

و لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للمتغير التابع إلا و هو الإبداع التنظيمي، قسمنا الفصل إلى أربع مباحث، و تناولنا في المبحث الأول إلى تعاريف الإبداع في معاجم العلوم الاجتماعية و الإدارة و عند بعض المفكرين و الباحثين، كما تطرقنا إلى الفرق بين الإبداع و بعض المصطلحات المشابهة له، و كذلك أهميته بالنسبة للمنظمات، مروراً بعناصره التي تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بوجود مشكلة، القدرة على التحليل و قبول المخاطرة، .

كما تعرفنا في المبحث الثاني إلى أنواعه كالتنظيمي، التكنولوجي... و أهم مستوياته الثلاث و ذلك على المستوى الفردي، الجماعي و على مستوى المنظمة، مروراً بأهم مراحل و الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية الذي وضعها Wallas و المتمثلة في مرحلة الإعداد، الحضانة، الاستبصار، التحقق وصولاً إلى معوقات الإبداع التي تحول دون تحقيقه منها المعوقات الشخصية، معوقات من قبل المدير، التنظيمية، الاجتماعية.

أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى العلامات و الإشارات التي تدل على وجود على وجود الإبداع في المنظمات منها: علامة المبدع كطرح أسئلة و تقديم أجوبة غير مألوفة، علامة الجديد ليس غريباً، علامة التعليم و التقاسم أي تقاسم المعارف و المعلومات مع أعضاء الفريق، علامة المعايير فعن طريقها تعرف المنظمة ترتيبها هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة...، علامة الفريق. كما أشرنا إلى متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي كالانتماء و الولاء التنظيمي، ادراك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية بين الأشياء و الأشخاص، إتباع المنهج العلمي، الإيمان بالرأي و الرأي الآخر، الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم و الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير التنظيمي. بعد ذلك تناولنا البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع و التي تلعب دوراً هاماً في توفير المناخ الذي تسود بين أفرادها علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون الذي يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين.

و أخيراً تم التطرق في المبحث الرابع إلى أهم استراتيجيات التمكين الداعمة للإبداع التنظيمي كمشاركة العمال في اتخاذ القرار، التدريب، الحوافز المادية و المعنوية، فرق العمل، العصف الذهني، النمط القيادي و الذي يلعب دوراً هاماً إيجاد الأسلوب الذي يتناسب و الإبداع التنظيمي خاصة النمط الديمقراطي أو التشاوي و أسلوب القيادة التحويلية، مروراً بدور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي لما لأهمية عملية التمكين في تعزيز التفكير الإبداعي عند العاملين في المنظمة.

و بعد أنت تعرفنا عن أهمية الإبداع التنظيمي في المنظمات المعاصرة، و دور التمكين في تحقيق الإبداع التنظيمي، صار لا بد علينا أن نتعرف على جامعة غرداية من مفاهيم و وظائف و أهداف بالإضافة إلى التعرف على هيكله الجامعة، كما سنتعرف على واقع تطبيق التمكين على عينة من عمال جامعة غرداية إحصائياً و دوره في تحقيق الإبداع.

الفصل الرابع:

" نبذة عن جامعة غرداية و الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية "

1. نبذة تاريخية عن جامعة غرداية.

2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

3. تحليل البيانات الشخصية.

تمهيد:

لقد تعرفنا من خلال البناء النظري على دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي بالجامعة، حيث أن التمكين و الإبداع من أهم آليات الإدارة الحديثة، و التي تسعى جامعة غرداية لمواكبتها دوما. و بغية اكتمال البحث و تعزيزه ارتأينا التعرف أولا عن المضامين الأخرى التي جاء بها موضوع التمكين بالإضافة للأساليب و الأبعاد والمستويات و المرتكزات و دورها في تحقيق الإبداع. و التأكد ثانيا من صحة البناء النظري بإسقاط الضوء على ما جاء من خلاله في الجانب الميداني و معرفة واقع تطبيق الجامعة لمفهوم التمكين و دوره في تحقيق الإبداع و بهذا نصنع التكامل بين التكامل بين البناء النظري والميداني، باعتبار هذا الأخير يدعم الخلفية النظرية لكل دراسة تهدف إلى الوصول إلى تكامل العمل البحثي.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية¹

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 2004 /08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

المطلب الأول: ملحقة غرداية، المركز الجامعي لغرداية، جامعة غرداية

1- ملحقة غرداية:

افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية:

أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .
- معهد العلوم التجارية .

و الفروع المفتوحة هي:

- التاريخ
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

¹ - المصدر: مديرية التنمية و الإستشراق.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من :

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات .
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

3- جامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، تضمن الكليات التالية :

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :

- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات الانترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- ✓ مخابر.

✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.

✓ ميدياتيك.

✓ نوادي.

✓ قاعة التعليم المتلفز.

المطلب الثاني: المعلومات الإدارية الخاصة بالجامعة

1- المكتبة المركزية

نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه.) و 192 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و 188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

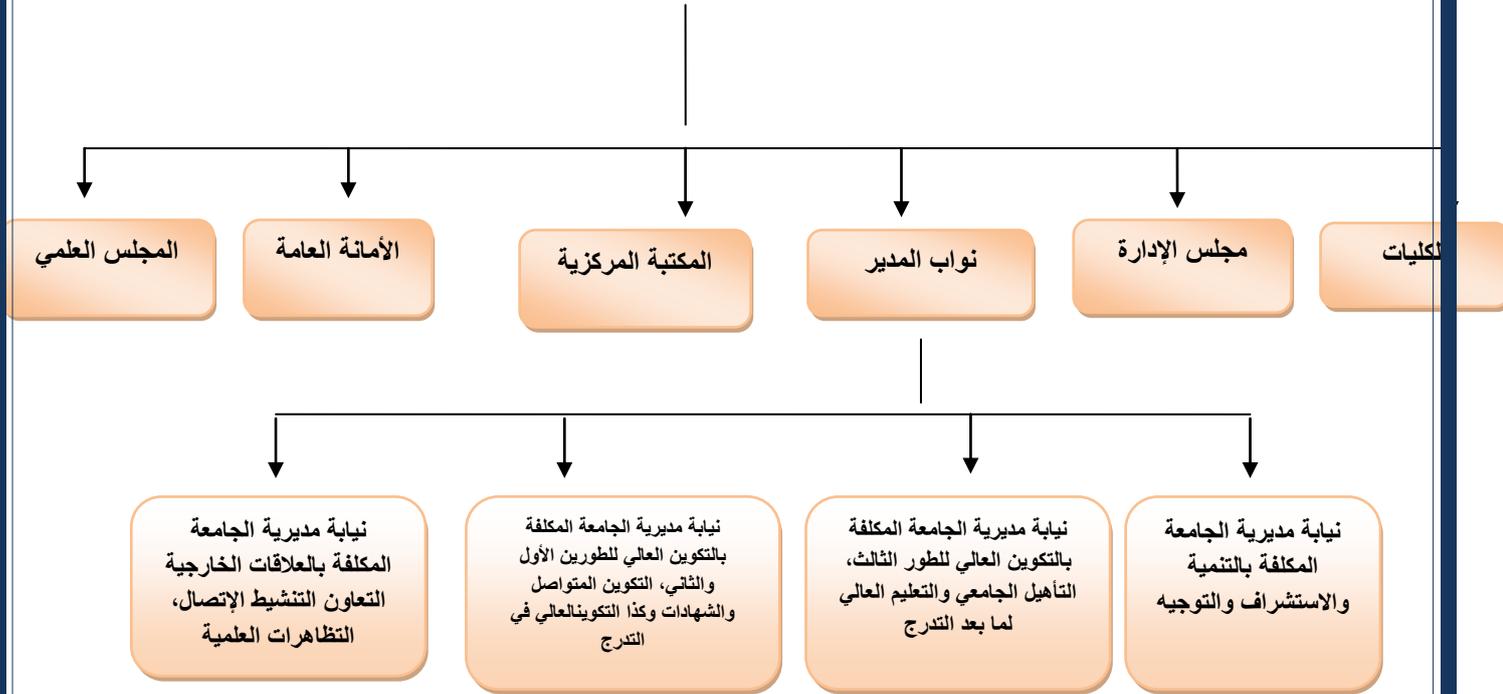
2- كليات الجامعة، هيكلها التنظيمي، طاقمها الإداري:

تضم جامعة غرداية ستة كليات



الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

مديرية الجامعة



تتكون جامعة غرداية من ستة كليات (06) و 16 قسم

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم الإقتصادية	
العلوم التجارية	
علوم التسيير	

علوم المالية والمحاسبة	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الإنسانية: تضم: • شعبة تاريخ • شعبة علوم الإعلام والاتصال	
العلوم الاجتماعية: تضم: • شعبة علم النفس • شعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم • شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الإنجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

جدول رقم 03 يوضح الطاقم الإداري للجامعة

العدد	اسم المنصب
	موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي

16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصنف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي

17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

إن هذا المجال هو الذي النطاق المكاني و الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة، و تنحصر حدود هذه الدراسة من الناحية المكانية في جامعة غرداية - ولاية غرداية - .

2- المجال البشري:

يتمحور مجتمع البحث لهذه الدراسة على عمال الجامعة الإداريين المتمثلة في (عمداء الكليات، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح) و الذين يبلغ عددهم حوالي 104 عامل.

3- المجال الزمني:

لقد استغرق المجال الزمني للدراسة الميدانية حوالي خمسة أشهر، و ذلك ابتداء من تاريخ 2017/12/01 إلى غاية 2018/04/15 و كان ذلك على 4 مراحل زمنية محددة و هي كالتالي:

أ- مرحلة الاستكشاف: بدأت هذه المرحلة من بداية الإحساس بالمشكلة و طرح تساؤل عام دفع إلى ملاحظة الظاهرة علميا من خلال الغزو المكتبي و الميداني و الملاحظة السوسولوجية و دامت هذه المرحلة من ديسمبر إلى منتصف شهر جانفي 2018.

ب- مرحلة البناء: بدأت بتحديد إشكالية البحث و فروض الدراسة و الفصل المنهجي و النظري و ما تناوله التراث السوسولوجي للظاهرة المدروسة لتنتهي ببناء استمارة البحث، و دامت هذه المرحلة من منتصف شهر جانفي 2018 حتى منتصف شهر مارس 2018.

ت- مرحلة الميدان: و من خلالها يتم الاقتراب من مجتمع البحث و تقديم الاستثمارات لعمال الجامعة (عمداء الكليات، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح)، و قد امتدت هذه من منتصف شهر مارس حتى بداية شهر أبريل 2018.

ث- مرحلة تفريغ البيانات و تحليلها: و تم فيها تفريغ بيانات استمارة البحث و جدولتها و قراءتها إحصائيا و سوسولوجيا ثم استنتاج صحة الفرضيات و دامت هذه المرحلة من بداية شهر أفريل 2018 حتى بداية شهر ماي 2018.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة كتنقنية من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، إذ تكاد تكون الوسيلة الأساسية المستخدمة في الحصول على المعلومات، في شتى مجالات البحوث العلمية إلا أنها يجب أن تحدد تحديدا دقيقا حتى تكون نموذجا صحيحا يعتمد عليها البحث في تصميمه و تحديده إجراءاته، و كفاءة نتائجه و الوثوق في مصداقيته.¹

و في دراستنا هذه وقع اختيارنا على العينة المقصودة أو العمدية Purposive Sample التي تعرف كما يلي: " هي التي يختارها الباحث عن قصد لأنه يرى أنها تحقق أهداف دراسته بشكل أفضل و بالتالي فإنه ينتقي عناصر العينة لأنه يعرف مسبقا الأقدار على تقديم معلومات عن مشكلة بحثه"²

فالعينة القصدية هي التي ينتقي فيها الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه العينة تعتبر أساس متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

و انطلاقا من أن العينة مجموعة من الأفراد تكون ممثلة لهم، و موضوع دراستنا حول تمكين العاملين و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي فقد بلغ عدد أفراد المجتمع 104 موظف موزعة على مجموعة من الفئات عمداء الكليات، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح.. و بما أن مشكلة بحثنا تتطلب التركيز على هذه الفئات من مجتمع البحث فقد استعملنا العينة القصدية، حيث قمت بتوزيع 104 استمارة نظرا لغياب مجموعة من العمال، و استرجعت 101 استمارة و هذا راجع لغياب الطارئ لبعضهم و تماطل البعض الآخر عن الإجابة بحجة ضيق الوقت.

¹ - آمنة سعدون: التعليم العالي و تنمية قدرات الطالب الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 137.

² - فوزي غرابية و آخرون: المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2008، ص 45.

المطلب الثالث: منهج و أساليب التحليل الإحصائي

حيث يعرف موريس أنجرس منهج التحليل الإحصائي أنه عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظواهر للمواضيع القابلة للدراسة و البحث باستخدام أدوات ووسائل مختلفة، مثل المؤشرات، النسب المئوية، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة.¹

و بالتالي نجد أن هذا المنهج يعمل على قياس الظاهرة المتعلقة بمواضيع الدراسة و له علاقة بالجانب الميداني، فأغلبية الباحثين يستخدمونه في بحوثهم الاجتماعية، لأنه يصف الظاهرة و ذلك بجمع المعلومات و المعطيات و تحويلها إلى أرقام و نسب مئوية مع توضيح خصائص هذه المعطيات في ارتباطها و تفسيرها و تحليلها بشكل منسجم من أجل الوصول إلى النتائج و تحقيق أهداف الدراسة.

كما أن الباحث يقوم بتقديم تحليل سوسولوجي معتمدا في ذلك على التراكم المعرفي و خياله السوسولوجي حول موضوع دراسته، فتظهر هنا نزعة السوسولوجية و بصمته في هذا البحث.

و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، و ذلك بعد أن تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

¹-مويس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، ط 2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 100.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الشخصية

من أجل توضيح خصائص مجتمع الدراسة اعتمدنا على البيانات الشخصية و المتمثلة في: الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها، الوظيفة، الأقدمية في الجامعة.

جدول رقم 04 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	72	71.3%
	الإناث	29	28.7%
المجموع		101	100%

نلاحظ من خلال المعطيات المستخلصة من الجدول الإحصائي أن أغلبية المبحوثين 71.3% ذكور، مقابل نسبة 28.7% من المبحوثين إناث.

من خلال ما سبق لاحظنا أن نسبة الذكور أكثر من الإناث ، و هذا قد يرجع لبعد المسافة بين الجامعة والمدينة علما أنها تبعد 20 كلم عن مدينة غرداية، فبسبب قلة الإناث راجع ربما للتفكير الاجتماعي للأفراد المدينة بحكم أنها منطقة محافظة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تقاربهما أو اختلافهما في وجهات النظر.

جدول رقم 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	8	7.9%
	من 31 إلى 39 سنة	62	61.4%
	من 40 إلى 49 سنة	27	26.7%
	50 سنة فأكثر	04	4%
المجموع		101	100%

من خلال نتائج الجدول الإحصائي نجد أن نسبة 61.4% من الباحثين يتراوح سنهم ما بين [31-40] سنة، تليها نسبة 26.7% من الباحثين سنهم ما بين [40-49] سنة، مقابل نسبة 7.9% منهم سنهم أقل من 30 سنة، تليها 4% سنهم أكثر من 50 سنة.

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة هي الفئة الشبابية أي من 31 سنة إلى 39 سنة، و هذا قد يرجع إلى أنهم أن نشاط و حيوية في العمل، و مهتمين أكثر من غيرهم بعملهم.

جدول رقم 06 يوضح توزيع الباحثين حسب التحصيل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
التحصيل العلمي	ليسانس	22	21.8%
	ماستر	21	20.8%
	ماجستير	23	22.8%
	دكتوراه	35	34.7%
المجموع		101	100%

من خلال نتائج الجدول الإحصائي نجد أن نسبة 34.7% من الباحثين متحصلين على شهادة الدكتوراه، مقابل نسبة 22.8% من الباحثين لديهم شهادة ماجستير، تليها نسبة 20.8% منهم متحصلين على شهادة ماستر، و في الأخير نسبة 21.8% متحصلين على شهادة ليسانس.

توجهنا بالخصوص لهذه المستويات بالذات لمعرفة مدى امتلاكهم لمواصفات التمكين كتفويض السلطة مثلا، فالعمداء يفوضون سلطتهم لنوابهم أو رؤساء الأقسام مثلا فهذه الفئة يكون تحصيلها الدراسي عالي، أي ما بين الماجستير و الدكتوراه، هذا ما يزيدهم فطنة و خبرة أكثر في العمل.

جدول رقم 07 يوضح توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	16.8%
	من 5 إلى 10 سنة	45	44.6%
	من 10 إلى 15 سنة	29	28.7%
	من 15 سنة فأكثر	10	9.9%
المجموع		101	100%

نلاحظ من خلال المعطيات المستخلصة من الجدول الإحصائي أن أغلبية الباحثين لديهم أقدمية ما بين [5-10] سنوات بنسبة 44.6%، تليها نسبة 28.7% لديهم أقدمية في العمل ما بين [10-15] سنوات، مقابل نسبة 16.8% أقدمتهم أقل من 5 سنوات، مقابل نسبة 9.9% فقط أكثر من 15 سنة.

إن الفئة الأكثر نسبة هم الموظفين الذين تكون خبرتهم من 05 سنوات إلى 15 سنة ، و هذا راجع لخبرتهم في ميدان الوظيفة، مما يجعل مسؤولين يشاركونهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف الجامعة، من خلال الاستفادة من آراء و اقتراحات الإداريين القدامى.

جدول رقم 08 يوضح توزيع الباحثين حسب طبيعة الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة	أمين عام	6	5.9%
	عميد	5	5%
	نائب عميد	12	11.9%
	رئيس قسم	14	13.9%
	نائب رئيس قسم	20	19.8%
	رئيس مصلحة	35	34.7%
	مدير فرعي	9	8.9%
المجموع		101	100%

من خلال نتائج الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن نسبة 34.7% من المبحوثين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، تليها نسبة 19.8% منهم نواب رؤساء أقسام، في حين نجد نسبة 13.9% منهم رؤساء أقسام، تليها نسبة 11.9% من المبحوثين يشغلون وظيفة نواب عمداء، مقابل نسبة 8.9% منهم مدراء فرعيين، تليها نسبة 5.6% من المبحوثين أمناء عامون، و في الأخير نسبة 5% منهم عمداء.

لقد هدفنا من وراء اختيار هذه الفئات، باعتبار هذه الأخيرة، الأساس الذي تقوم عليه الجامعة و التي نعتقد أنه لا بد أن تمتلك ما يسمى بمواصفات التمكين، من تفويض السلطات، مقدرة الممكنين على إنجاز المهام على أكمل وجه و بجرية، حمل هذه الفئات للمسؤوليات، بالإضافة حقهم في المشاركة في القرارات التي تم وضعها، كما يرجع اختيارنا لهذه الفئات لمعرفة البيئة التي يعملون بها و علاقات بينهم و بين المسؤولين .

الفصل الخامس:

" تفويض السلطة و المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار "

1. عرض بيانات الفرضية الأولى و الثانية و تفسيرهما و تحليلهما سوسيولوجيا.
2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى و الثانية.
3. الاستنتاج العام.
4. اقتراحات و آراء حول الدراسة.

تحليل جداول الفرضية الأولى:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى التي تتمثل في " تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع التنظيمي لدى العاملين"، و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات أهمها: اعتراف المسؤول بكفاءة موظفيه، و ثقته بهم على إنجاز المهام الموكلة لهم ، و إعطائهم حرية في التصرف، و استقلالية في القرارات التي يتخذونها، و بذلك تحملهم لمسؤولية هذه القرارات و المهام الموكلة لهم.

جدول رقم 09 يوضح العلاقة بين اعتراف المسؤول بكفاءة الموظفين على إنجاز المهام و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل

المجموع		نعم		لا		إيجاد أساليب جديدة الاعتراف بالكفاءة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%12.8	13	%30.8	4	%69.2	9	لا يعترف بكفاءتهم
%87.2	88	%84.1	74	%15.9	14	يعترف بكفاءتهم
%100	101	%77.2	78	%22.8	23	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند الذين يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل تقدر ب 77.2%، تدعمها نسبة 84.1% من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم يعترفون بكفاءتهم تليها نسبة 30.8% للذين حرصوا بأن رؤسائهم لا يعترفون بكفاءتهم.

تقابلها نسبة 22.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل ، تدعمها نسبة 15.9% للمبحوثين الذين يتم الاعتراف بكفاءتهم، تليها نسبة 69.2% منهم صرحوا أن مسؤوليهم لا يعترفون بكفاءتهم.

من خلال ما سبق إن الاعتراف بالكفاءة ما هو إلا لتشجيع الأفراد و تحفيزهم نحو الزيادة أكثر في نشاطهم التنظيمي، و هذا ما لاحظناه في عمال الجامعة من خلال مشاركتنا في العمل، هذا ما استشهدنا به على تصريح بعض المبحوثين في سؤالنا عن ماذا استطاعت العمال فعله من خلال اعتراف المسؤول بكفاءتهم، حيث كان إجابة كالآتي:

" اعتراف مسؤولي بكفائتي يشجعني على أن أبحث عن أساليب جديدة و متطورة في عملي و يزيد احترامي لعملي أكثر"، هذا يؤدي إلى رضا العمال و بالتالي رفع معدلات الإنتاج و تحسينه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك عن طريق ترقية تقيمتهم و مكافئتهم مما يجعل الموظف يسعى إلى البحث عن أساليب جديدة لتطوير العمل إلى الأفضل.

كما يرى العالمان Miller و Form من خلال نتائج دراسات " إلتون مايو" أن الحاجة إلى التقدير لها أهمية في تحديد الروح المعنوية للعمال، و من جهة فقد يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة، و أحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة الكفاءة فنقول: أن الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص و علاج. فنفس الشيء بالنسبة للمنظمات فاعتراف الرئيس بكفاءة مرؤوسيهم ينجم عنه دافعية أكثر لإيجاد أساليب متطورة لإنجاز العمل. فالمسؤول يمنح ثقته للموظف عندما يؤمن بكفاءته و قدرته، و تتوقف ثقته به عندما يشك في كفاءته.

جدول رقم 10 يوضح العلاقة بين ثقة المسؤول في قدرة الموظفين على إنجاز المهام و الشجاعة على

تجريب أفكار جديدة في العمل

المجموع		نعم		لا		تجريب أفكار جديدة الثقة المسؤول
		نسبة	ت	نسبة	ت	
%12.8	13	%23.1	3	%76.9	10	لا يوجد ثقة
%87.2	88	%80.7	71	%19.3	17	يوجد ثقة
%100	101	%73.3	74	%26.7	27	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند الذين لديهم الشجاعة على تجريب أفكار جديدة في العمل و التي تقدر بنسبة 73.3 %، تدعمها 71 مبحوث يرون أنهم يحصلون على ثقة مسؤوليهم في قدرتهم على إنجاز العمل بنسبة 80.7 %، تليها نسبة 23.1 % للذين لم يحصلوا على ثقة رؤسائهم.

يقابلها لا لعدم شجاعة الموظفين على تجريب أفكار جديدة في العمل و التي تقدر نسبتهم ب 26.7%، تدعمها نسبة 76.9% لعدم وجود ثقة الرؤساء في موظفيهم على إنجاز المهام، تليها نسبة 19.3 % منهم صرحوا أن مسؤوليهم يثقون في قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم.

من خلال ملاحظتنا تبين أن هناك ثقة متبادلة بين المديرين و المرؤوسين في الجامعة، و هذا ينمي في داخل الموظفين روح المسؤولية و تدفعهم للبحث عن أفكار جديدة و تجريبها ميدانيا، كما أنها عامل رئيسي في النجاح التنظيمي و هي من المفاهيم التي اهتمت به العلوم الاجتماعية، و كما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي، فالتطورات الحالية في التنظيم تعكس أهمية الثقة لتعزيز التأثير الفردي و التنظيمي و تغذيته ودعمه، فالثقة أن و جود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد أكثر شجاعة و رغبة في المجازفة في طرح الأفكار الجديدة على حد وصف Nahapiet.

كما تشير نظرية الإدارة اليابانية الى وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة و مستوى الإنتاجية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بين العامل و رئيسه زادت الانتاجية و العكس منه صحيح. كما تؤيد النظرية أهمية تنمية العلاقات بين العاملين على أساس من الثقة و الاحترام المتبادل و على كافة المستويات الادارية.

و في معرض الحديث على اعتبار التفويض من أشكال التمكين يرى "دواني و ديراني" أن تفويض السلطة هو إعطاء أفراد المنظمة الثقة و الحرية و المصادر التي تدعم عملهم و أحكامهم و قراراتهم. كما يجب لتمكين الموظفين أن يؤمن المدير بأن الموظفين لديهم الرغبة في التعلم و التقدم و الشجاعة على تجريب أفكار جديدة في العمل.¹

و قد أكدت بعض الدراسات على أهمية ثقة المدير بموظفيه حتى يبادر بتمكينهم أو تفويضهم ، و على كل حال فإنه يمكن القول أن الثقة يمكن أن يتناولها بالنسبة للتمكين كعلاقة تبادلية بين الموظف و المدير.

¹- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص13.

جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين قدرة الموظف على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى مسؤوله و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل

المجموع		دائما		أحيانا		نادرا		لا		إيجاد أساليب جديدة القدرة على اتخاذ القرار
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
30.6	31	38.7	12	22.6	7	6.5	2	32.3	10	لا توجد قدرة
69.3	70	44.3	31	37.1	26	0	0	18.6	13	توجد قدرة
100	101	42.6	34	32.7	33	2	2	22.8	23	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت عند الذين أجابوا ب دائما يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل تقدر ب 42.6%، تدعمها نسبة 44.3% منهم صرحوا بأن لديهم قدرة على اتخاذ القرار، تليها نسبة 38.7% ممن يرون أنهم لا توجد عندهم قدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم.

مقارنة بنسبة 32.7% من المبحوثين أحيانا ما يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، يتوزعون بنسبة 37.1% للذين لديهم قدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم، تليها نسبة 22.6% ليس لديهم قدرة على اتخاذ القرارات.

بينما قدرت نسبة 22.8% منهم صرحوا بأنهم لا يسعون إطلاقا إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، تدعمها نسبة 32.3% منهم لا توجد لديهم قدرة على اتخاذ القرار، تليها نسبة 18.6% من لهم قدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم.

أما نسبة الذين صرحوا بأن نادرا ما يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل قدرت ب 2%، يتوزعون بنسبة 6.5% من المبحوثين ليس لديهم قدرة على اتخاذ القرارات.

من خلال ما لاحظته في الكلية التي أعمل بها أن في حالة غياب المسؤول أو انشغاله تقوم الأمانة العامة للكلية باتخاذ قرارات دون اللجوء إلى العميد، وهذا راجع لثقة المسؤول بها و الإيمان بقدراتها في تحمل المسؤولية، هذا ما يزيد في رفع الروح المعنوية لديها ، حيث أصبحت أكثر سعياً لتحسين طرق وأساليب العمل، و هذه من سمات الإدارة اللامركزية، كما أنها وسيلة تدريب المسؤولين على عملية اتخاذ القرار، فإذا ألقينا نظرة على معنى اللامركزية نجد أنها تتمثل بقيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى ، بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بجوانب معينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى .

و هذا ما يفسره "أرنولد و بليج" أنه يجب أن يصبح التفويض في المنظمات مركز اهتمام و أمر حاسماً و ضروريا للإدارة و التفويض بمعناه الواسع، و هذا يستلزم اتخاذ قرار لا مركزي في جميع المستويات التنظيمية و جميع الأعمال بحيث يصبح المستخدمون قادرين على اتخاذ قرارات تتعلق بمستوى عملهم دون اللجوء إلى استشارة مديريهم، فمن خلال إعطاء الحرية في العمل و الاستقلالية في الأداء يقدم المستخدمون نوعية أفضل في الخدمات التي يقدمونها.¹ كما نجد هذا الأسلوب في الإدارات الديمقراطية أو أسلوب الإدارة بالأهداف، و هذا الأسلوب من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة في التطور و النمو و بروز حالات الإبداع و المبادرة و الابتكار.

جدول رقم 12 يوضح العلاقة بين حرية التصرف في العمل و القدرة على توقع مشكلات العمل

المجموع		دائماً		أحيانا		نادرا		لا		توقع مشكلات العمل حرية التصرف في العمل
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
40.5	41	12.2	5	34.1	14	4.9	2	48.8	20	لا توجد حرية
59.4	60	18.3	11	61.7	37	0	0	20.0	12	توجد حرية
100	101	15.8	16	50.5	51	2	2	31.7	32	المجموع

¹ - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 10.

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت عند الذين أجابوا ب أحيانا يتوقعون مشكلات العمل تقدر ب 50.5%، تدعمها نسبة 61.7% منهم صرحوا بأن لديهم حرية التصرف في أداءهم لعملهم، تليها نسبة 34.1% ممن يرون أنهم لا توجد عندهم حرية التصرف في العمل.

مقارنة بنسبة 31.7% من المبحوثين لا يتوقعون مشكلات العمل ، يتوزعون بنسبة 48.8% للذين صرحوا لا يحصلون على الحرية في أداءهم للعمل، تليها نسبة 20% لديهم حرية التصرف.

بينما قدرت نسبة 15.8% منهم صرحوا بدائما يتوقعون مشكلات العمل قبل حدوثها، تدعمها نسبة 18.3% منهم توجد لديهم حرية التصرف في عملهم، تليها نسبة 12.2% ممن صرحوا بأنهم لا توجد لديهم حرية التصرف في العمل.

أما نسبة الذين صرحوا بأن نادرا ما يتوقعون مشكلات العمل و التي قدرت ب 2%، يتوزعون بنسبة 4.9% من المبحوثين ليس لديهم حرية التصرف في أداءهم لعملهم.

في كثير من الأحيان نقع في مشاكل مدروسة أو مفاجئة مما يدفعنا لقيام بأعمال إضافية، من خلال الصلاحيات التامة الممنوحة للموظفين، هذا نتيجة للخبرة الطويلة في مجال التنظيم و التسيير نتوقع أحيانا حدوث مشاكل دورية فنحتاط لها.

يقول "سارتر" الحرية هي جوهر الإنسان، كونها تمكن من الوعي بالأحكام النمطية و المعيارية السائدة التي يروج لها الوسط، و الوعي بالعوائق الإبتمولوجية التي تحد من الإدراك الحقيقي بالذات و المحيط الاجتماعي و تحد من قدرات الفرد على المبادرة و التجديد هذا كما فسرها " باشلار". فإن حرية التصرف ترفع من إبداعية الفرد لتجاوز القيود التي يمكن أن تحد من طموحاته، كما أن الحس بالمسؤولية سيمكّنه من اكتشاف ما هو مطلوب منه من جهد و استثمار لموارده مما يدعم تفتح شخصيته و إنمائها و إطلاق طاقاته و إمكانياته.

أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين.¹

¹-محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق،ص 225.

و منه فحرية التصرف في الكيان التنظيمي تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها إذ يصبحون أكثر دراية بمشكلات العمل، و هذه تعتمد على قدرة الشخص لايجاد البديل و توقعه لمشكلات العمل قبل حدوثها و هذا ما يساعد على مواجهتها قبل حدوثها لأنه يمتلك المعلومات الكافية عن عمله ، الذي من شأنه أن يعبر عن قدرته على خلق الابداع داخل المنظمة . هذا ما يؤدي إلى تنمية روح التميز و الابتكار عند الأعضاء المرؤوسين، لأن من ميزة التمكين مساعدة العاملين على امتلاك وظائفهم بحيث يصبح لديهم اهتمام شخصي بتحسين أداء المؤسسة.

جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين إعطاء فرصة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل و إيجاد حلول مبتكرة

لمشكلات العمل

المجموع		نعم		لا		إيجاد حلول مبتكرة الاستقلالية في القرار
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
30.6%	31	25.8%	8	74.2%	23	لا توجد استقلالية
69.3%	70	67.1%	47	32.9%	23	توجد استقلالية
100%	101	54.5%	55	45.5%	46	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند الذين للذين يجدون حلول مبتكرة لمشكلات العمل و التي تقدر بنسبة 54.5%، تدعمها 47 مبحوث يرون أن لديهم فرصة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل بنسبة 67.1%، تليها نسبة 25.8% للذين لا يتخذون القرارات بشكل مستقل.

يقابلها لا لعدم إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل و التي تقدر نسبتهم ب 45.5%، تدعمها نسبة 74.2% للذين رأوا أنهم لا يتخذون قراراتهم بشكل مستقل، تليها نسبة 32.9% منهم صرحوا أن لديهم فرصة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل.

من خلال عملنا بالجامعة نرى في عدة مرات أن المرؤوسين يساهمون في إيجاد حلول للمشاكل و البحث عن طرق مبتكرة و جديدة، و يرجع هذا الابتكار للاستقلالية الممنوحة لهم و التي ترضي الصالح العام للعاملين بالمؤسسة.

فمفهوم الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي هي مشروع للتمييز و الإبداع و الابتكار في أي كيان تنظيمي، وهي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات و منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع. فالاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز العمل، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، و تقديره الخاص للمشاكل الحاصلة داخل المؤسسة. و بالتالي يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الإبداع و الشعور بالذاتية.

جدول رقم 14 يوضح كيفية اتخاذ القرارات في الجامعة

النسبة	التكرار	كيفية اتخاذ القرارات في الجامعة
72.2%	73	السير بمبدأ العمل التشاوري في اتخاذ القرار
27.7%	28	المدير وحده له الحق في اتخاذ القرار باعتباره الأعلى السلطة
100%	101	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 72.2% من الموظفين صرحوا بأن رؤسائهم لا يعطونهم الحق في اتخاذ القرار بشكل مستقل لأنهم يرون أن عملهم يسير بمبدأ العمل التشاوري في اتخاذ القرار ، مقابل نسبة 27.7% من صرحوا بأن رؤسائهم لا يعطونهم الحق في اتخاذ القرار بشكل مستقل لأنهم رأوا أن المدير وحده له الحق في اتخاذ القرارات باعتباره الأعلى سلطة.

كوننا عضو من أعضاء الجامعة لاحظت أن العمل التشاوري هو نقطة قوة و نجاح للجامعة، و قد حاز على نسبة كبيرة حسب تصريحات الموظفين، فمن بين تصريحات الباحثين "القرارات تكون مشتركة و بروح الفريق، تبادل وجهات النظر و التشاور، طبيعة الإدارة الجامعية تقتضي التشاور"، هذا ما لاحظته في الأعوام السابقة كانت القرارات تتخذ بشكل مركزي أي كل القرارات راجعة لسلطة المدير، و هذا راجع لعدم ثقته الكافية بالمسيرين ولإحاطة بكل صغيرة و كبيرة بالجامعة، لكن في وقتنا الحالي أصبح التسيير لا مركزي، و كل مسؤول يشرف على المرؤوسين التابعين له، و بالتالي هناك تدرج في الصلاحيات.

يقوم هذا على توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، فهناك بعض الأعمال تتطلب إشراك العاملين في التنظيم و عقد اجتماعات معهم و التشاور فيما بينهم للوصول إلى قرار حكيم، و من إيجابيات التشاور في العمل و الأخذ بآراء المرؤوسين توفير مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية و يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين و يحقق رضاهم، كما يشجع على تنمية و تطوير العمل و الوصول إلى قرارات أكثر فاعلية، أما المركزية في اتخاذ القرار تشكل وسيلة ضغط على الموظفين عن طريق التعطيل في تصريف الأمور بسوء النية، ذلك أن الإدارة المركزية تولد بطئا في سير العمل، و تؤدي إلى تراكم العمل وعدم تشجيع على الابتكار و روح المبادرة و بالتالي فشل التنظيم.

جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين تفويض المسؤول لسلطته و تطوير و تعديل أساليب العمل

المجموع		نعم		لا		تطوير أساليب العمل تفويض السلطة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
6.93%	7	71.4%	5	28.6%	2	لا
93.06%	94	93.6%	88	6.4%	6	نعم
100%	101	92.1%	93	7.9%	8	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين صرحوا أن لديهم قدرة على تطوير أساليب العمل و التي تقدر بنسبتهم 92.1%، يدعمها 88 مبحوث يرون أن مسؤوليهم يفوضون لهم السلطة بنسبة 93.6%، تليها نسبة 71.4% للذين لا يفوض مسؤوليهم لهم سلطتهم.

يقابلها لا لعدم القدرة على تطوير أساليب عملهم و التي تقدر بنسبتهم ب 7.9% فقط، تدعمها نسبة 28.6% للذين صرحوا أن رؤساءهم لا يفوضون لهم جزء من صلاحياتهم، تليها نسبة 6.4% منهم صرحوا أنهم يحصلون على تفويض من قبل مسؤوليهم.

حسب ملاحظتنا الشخصية أن معظم الطاقم الإدارية للجامعة بداية من المدراء الفرعيين، عمداء.... وصولاً إلى رؤساء المصالح لديهم تفويض، فالتفويض لا يعني مجرد نقل لبعض صلاحيات الرئيس إلى أحد الموظفين؛ بل إنه يمثل شكلاً من أشكال القيادة المشتركة، فهو يعني تكوين آلية عمل متجانسة بين الرئيس والمرؤوس، واستمرارية العلاقة

بينهما، بشكل يؤدي إلى تذليل الصعاب التي تعترض تحقيق الأهداف التي تطمح لها الجامعة. ومن تصريحات بعض الباحثين في سؤالنا لهم لماذا يفوض مسؤولك هذه الصلاحيات؟ وقد كانت الإجابة " نظرا للخبرة الطويلة في مجال العمل و نتيجة للمنصب الدائم للإداريين في الجامعة عكس الرؤساء المقيدين بمدة زمنية محددة، لما يجعل منهم بحاجة دائمة لخبرة الإداري الباقي بالمصلحة"

كما يعتبر التفويض أرضا خصبة للتجريب و محاولة التفكير بكل ما هو جديد في مجال الإدارة، يغذي ذلك الإحساس الداخلي للفرد بأنه مسؤول و عليه القيام بالبحث عن أساليب العمل أكثر تطورا و الابتعاد عن الأساليب التقليدية، و نتيجة لهذا التفويض يصبح الموظف أكثر سعيا لتغيير طرق العمل في التسيير كاستحداث برامج جديدة في العمل و استخدام وسائل اتصالات حديثة كالإنترنت (إيميل ، فايسبوك)، للاتصال بين أفراد العمل، مما يعطي للعمل صبغة جديدة أكثر أريحية في التعامل مع أفراد الجماعة.

كما يقول فلييه و عبد المجيد: أن تفويض الصلاحيات أمر مهم حيث يعتبر من الأساليب الإدارية الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري. و في نفس الوقت عملية محفزة للعمل و الإنتاج لإبراز القدرات، و عدم احتكار السلطة أو تركيزها في يد فرد واحد. و فوائده أنه يراعي العلاقات الإنسانية ويزيد شعور الموظفين بالثقة في نفوسهم كما يعود بالنفع والتدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة، ويساعد المفوض إليه على تقديم اقتراحات مفيدة من خلال توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.

جدول رقم 16 يوضح تحمل مسؤولية الموظف للمهام المفوض له

النسبة	التكرار	تحمل المسؤولية
90.1%	91	يتحمل المسؤولية
9.9%	10	لا يتحمل المسؤولية
100%	101	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن الموظفين الذين صرحوا بأنهم يتحملون المسؤولية تقدر نسبتهم بـ 90.1%، مقابل نسبة 9.9 فقط من الذين صرحوا بأنهم لا يتحملون مسؤولية المهام المفوضة لهم.

من دراستنا الاستطلاعية و ملاحظتنا تبين أن الأغلبية الساحقة من الموظفين في الجامعة يتحملون المسؤولية السلطة المفوضة لهم من طرف مسؤوليهم، و هذا راجع لعدم فقدان ثقة المسؤولين فيهم، فنجاح التفويض يتوقف على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين تحملهم مسؤولية العمل و المهام الموكلة لهم، و هذا ما يفسره "دوقلاس ماقريفور" من خلال نظريته **Y**، التي افترضت أن العاملين يحبون العمل ، و يسعون إلى تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات و حل المشكلات. كما يرى آرقريس من خلال نظريته الشخصية البالغة أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.¹

أما عن النظرية اليابانية فترى أن المسؤولية الجماعية و هي نتيجة طبيعية لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، فالمسؤولية هنا ليست فردية بل جماعية، و أي تقصير يحاسب عليه الجميع.

¹ - يحي سليم ملحم : مرجع سابق ص 33.

استنتاج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية التالية: "تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع التنظيمي لدى العاملين"، و بعد تحليل الجداول و أجوبة الباحثين الخاصة بهذه الفرضية و التي قدمت دلالات و نتائج لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- أن مسؤولي الجامعة يعترفون بكفاءة موظفيهم مما يجعلهم يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
 - هناك علاقة بين ثقة رؤساء الجامعة في قدرات الموظفين على إنجاز المهام و شجاعتهم على تجريب أفكار جديدة في العمل، كلما زادت الثقة بين الرئيس و المرؤوس زادت شجاعته على تجريب أفكار جديدة.
 - هناك علاقة بين قدرة الموظفين على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى مسؤوله و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
 - أن المسؤولين المباشر بالجامعة يمنحون موظفيهم حرية التصرف فيأدائهم للعمل مما يجعلهم قادرين على توقع مشكلات العمل.
 - هناك علاقة بين إعطاء فرصة لعمال الجامعة باتخاذ القرارات بشكل مستقل و إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
 - إن اتخاذ القرارات بجامعة غرداية مبني على أساس السير بمبدأ العمل التشاوري في اتخاذ القرار.
 - تفويض المسؤولين الجامعة لسلطتهم يساهم بشكل كبير على تطوير و تعديل أساليب العمل.
 - أن الأغلبية الساحقة من الموظفين يتحملون المسؤولية، فنجاح التفويض يتوقف على تحمل المرؤوسين لمسؤولية العمل و المهام الموكلة لهم.
- و من خلال ما سبق نستنتج صحة الفرضية الأولى و هي: "تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع التنظيمي لدى العاملين"

تحليل جداول الفرضية الثانية:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي تتمثل في " المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تنمي روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين "، و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات أهمها

جدول رقم 17 يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين الباحثين و مسؤوليهم

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة
17.8%	18	علاقة عمل فقط
78.2%	79	علاقة تعاون
4.0%	4	علاقة عدم انسجام
100%	101	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الإحصائي نجد أن أغلب الباحثين صرحوا أنهم تربطهم علاقة تعاون بينهم وبين مسؤوليهم و ذلك بنسبة 78.2 %، مقابل نسبة 17.8% منهم صرحوا بأنهم تربطهم علاقة عمل فقط، تليها نسبة 4% فقط ممن صرحوا بأنهم تربطهم علاقة عدم انسجام.

إن أغلب تصريحات الباحثين عن طبيعة علاقتهم بمؤسسيهم كانت علاقة تعاون و من بين هذه تصريحات أحد الموظفين " تسود روح التعاون و المفاهمة بيني و بين مسؤولي المباشر و هذا ما يجعلني إيجابيا في عملي"، فمن خلال مثل هذه التصريحات نستلزم أن هناك علاقات عمل بروح الفريق ، هذا ما ينعكس إيجابا على السير الحسن للمصالح و الكليات بالجامعة.

فبيئة العمل النموذجية هي البيئة القادرة على التعاون سواء بين المسؤولين و موظفيهم أو بين الموظفين فيما بينهم، فالتعاون يساعد على تكوين علاقات اجتماعية بين العمال داخل النسق التنظيمي، كما أنه يختصر المسافات و يوفر الوقت فعندما ترى الأفراد يعملون مجتمعين تراهم أقدر على تحقيق أهدافهم. وهذا ما أكدّت عليه **Mary Parker Follett** التي كان صوتها الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على

أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. و رأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.¹

كما يعتبر التعاون أنه وسيلة لتبادل الخبرات و المعارف فحين يجتمع عدد من الأفراد ليعملوا عملا جماعيا ترى كل واحد منهم يستفيد من أخيه، فيتعلم منه و يستفيد من خبراته و يتبادل معه المهارات و المعرفة في إطار من مشاعر المحبة و الأخوة المتبادلة، و هذا ما نجده في المنظمة اليابانية من خلال العلاقات الودية بين الموظفين و التي هي امتداد و تطبيقا للقيم السائدة داخل اعضاء الاسرة اليابانية. و كذا التعاون بين أفراد التنظيم يساعد على تنمية المهارات الاجتماعية و تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد، فهو يربي الثقة بين العمال و يقود إلى تطوير قواعد سلوكية عامة من خلاله، مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي.

جدول رقم 18 يوضح إتاحة المسؤول الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	المشاركة
19.8 %	20	لا
4.0 %	4	نادرا
29.7 %	30	أحيانا
46.5 %	47	دائما
100 %	101	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن مسؤوليهم يتيحون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 46.5 %، تليها نسبة 29.7 % منهم أحيانا ما يتيح لهم مسؤولهم فرصة للمشاركة في القرارات، بينما 19.8 % من المبحوثين لا يعطيهم مسؤولهم فرصة للمشاركة، تليها نسبة 4.0 % منهم نادرا ما يتيح لهم مسؤولهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

إن المشاركة في اتخاذ القرار من عوامل نجاح المنظمات، و من الملاحظ من خلال أي موظفة بالجامعة أن مسؤولين يتيحون في عدة مناسبات فرصة كبيرة لموظفيهم في عملية صنع القرارات، من خلال الاجتماعات الدورية

¹ - يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 13.

التي يقوم بها المدير مع المسؤولين و إعطائهم الفرصة في طرح انشغالاتهم و مشاكلهم ذلك لإيجاد حلول مشتركة، فإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار يشبع احتياجات نفسية و اجتماعية للموظف و هذا ما يؤثر إيجابا بثقته بالمنظمة، ويساعد على تحسين نوعية القرار و جعله أكثر ثباتا و قبولا لدى عمال الجامعة.

و للمشاركة في اتخاذ القرار أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، فمن الخصائص الإدارية في منظمة الأعمال اليابانية يتبع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يعرف باسم (Ringi)، و بموجبه تدور الوثيقة (موضوع القرار) على عدد من المدراء ذوي العلاقة ثم الاتفاق في النهاية على القرار، أي أن القرار يتخذ بطريقة جماعية و ليس فردية خاصة القرارات الهامة.¹

جدول رقم 19 يوضح العلاقة بين إتاحة المسؤول الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و القدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل

المجموع		نعم		لا		حل مختلف المشاكل المشاركة في اتخاذ القرار
نسبة %	ت	نسبة %	ت	نسبة %	ت	
80.1	81	63	51	37	30	لا تشارك في اتخاذ القرار
19.8	20	90	18	10.0	2	تشارك في اتخاذ القرار
100	101	68.3	69	31.7	32	المجموع

يظهر الجدول الإحصائي أعلاه أن النسبة الأكبر كانت عند المبحوثين الذين أجابوا بأن لهم القدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل و التي قدرت ب 68.3%، يتوزعون بنسبة 90 % منهم من صرحوا بأن مسؤوليهم يتيحون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، تليها نسبة 63.3% لا يتيح مسؤولوهم لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ - علي عباس: مرجع سابق، ص 71.

مقارنة بنسبة 31.7 % من المبحوثين بأنهم لا توجد لديهم قدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل، تدعمها نسبة 37 % من الموظفين مسؤوليهم لا يتيحون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، تليها نسبة 10 % منهم صرحوا بأن مسؤوليهم يتيحون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

نقع في عملنا بالجامعة في مشاكل عديدة و نتيجة لتقسيم المهام بين المسيرين، يتم حل هذه المشاكل وفق كل مرؤوس و مجاله و هذا ما يساعد على إعطاء قرار مشترك مبني على التفاهم لتجاوز مختلف أنواع المشاكل.

و إن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار كما ذكرنا سابقا تجعل العمال أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات والتفكير في حل مختلف مشكلات العمل، فالعملية التي ركز عليها علماء الإدارة الأوائل و غالبا ما يقصدونها و هي عبارة عن اجتماع منظم يقدم فيه المسؤول مشكلات العمل و يقوم أعضاء المجموعة بالمشاركة في اقتراح الآراء لحل المشكلة، كما أن هناك خطوات أساسية لنجاح هذا الأسلوب في معالجة المشكلات و حلها نذكر منها: عرض المشكلة ، تشجيع المدير على النقاش ، جمع المعلومات، تنمية البدائل العملية، الموازنة و الاختيار بين البدائل و أخيرا خطة عمل لتنفيذ هذه البدائل و حل المشكلة التي تصدت لها المجموعة.

جدول رقم 20 يوضح العلاقة بين السماح للموظفين بإبداء الرأي و تقديم مقترحات و إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل

المجموع		نعم		لا		حلول مبتكرة تقديم اقتراحات
التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	
46	45.5	25	54.3	21	45.7	لا تقدم اقتراحات
55	54.4	53	96.4	2	6.3	تقدم اقتراحات
101	100	78	77.2	23	22.8	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يستطيعون إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المقدره نسبتهم ب 77.2 %، تدعمها نسبة 96.4 % منهم تسمح لهم إدارة الجامعة بإبداء رأيهم و تقديم اقتراحات تخص العمل، تليها نسبة 54.3 % من الموظفين صرحوا بأن الإدارة لا تسمح لهم بإبداء رأيهم.

تقابلها نسبة 22.8% من العينة محل الدراسة لا يجدون حلول مبتكرة لمشكلات العمل، تدعمها نسبة 45.7% منهم لا تسمح الإدارة لهم بأبداء آراءهم، تليها نسبة 6.3% من الموظفين يبدون آراءهم و يقدمون اقتراحاتهم في الجامعة.

يقوم المسؤولون المباشرين بالجامعة بإجراء لقاءات و اجتماعات دورية للموظفين للاستماع لمشاكلهم وانشغالهم ، و يسعى قدر الإمكان على حلها بالطريقة التي ترضي جميع الأطراف، و هذا باللجوء لأفكار حلول مبتكرة و جديدة حسب نوع كل مشكل.

كما يعتبر شحذ الأفكار الذي هو عبارة عن اتاحة المسؤول فرصة للاستماع لآراء و اقتراحات الموظفين أحد الأساليب الفعالة التي تركز على الحلول المبتكرة و الخلاقة للمشكلات التي تواجه أي جماعة من جماعات العمل، حيث يقوم المسؤول بتزويد أعضاء الجماعة بكل المعلومات الضرورية ثم يبدأ بتقوم هذه الأفكار و الاقتراحات التي تم طرحها، بعد ذلك تخضع النتائج للنقاش و التحليل و التقويم و اختيار أفضل حلول المبتكرة. فهذا يعتبر من أهم الأساليب المفيدة لتشجيع العاملين للتقدم بمقترحاتهم و آرائهم للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

و كما يقول "لاندرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات و في تحديد و تقويم البدائل، و بالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية و غير الرسمية إلى أشخاص عديدين، و على ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المنظمات تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد و ليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى و لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

و قد توصل "التون مايو" و جماعته في الفكر الإداري من خلال حركة العلاقات الانسانية إلى أن تفاعل العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية.

جدول رقم 21 يوضح العلاقة بين الحصول على التشجيع في المشاركة في اتخاذ القرار و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة

المجموع		دائما		أحيانا		نادرا		لا		إيجاد أساليب جديدة التشجيع على اتخاذ القرار
نسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
54.4	55	21.8	12	38.2	21	7.3	4	32.7	18	لا
45.5	46	26.1	12	65.2	30	0	0	8.7	4	نعم
100	101	23.8	24	50.5	51	4	4	21.8	22	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن نصف العينة محل الدراسة تجد أحيانا يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية في إنجاز عملهم و التي تقدر نسبتهم ب 50.5 %، يتوزعون بنسبة 65.2 % منهم يحصلون على تشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار، تليها نسبة 38.2 من المبحوثين لا تشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار.

تقابلها نسبة 23.8 % من الموظفين دائما يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة في عملهم ، تدعمها نسبة 26.1 % منهم يحصلون على تشجيع من مسؤوليهم على المشاركة في اتخاذ القرار، تليها نسبة 21.8 % لا يحصلون على تشجيع على المشاركة في القرار.

أما الموظفين الذين لا يسعون إطلاقا إلى إيجاد أساليب جديدة في إنجاز عملهم فتقدر نسبتهم ب 21.8 %، يتوزعون بنسبة 32.7 % للذين لا يحصلون على تشجيع على المشاركة في القرار، تليها ما نسبتهم 8.7 % يحصلون على تشجيع.

بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين نادرا ما يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية في إنجاز عملهم ب 4 % فقط، تدعمها نسبة 7.3 % منهم لا يحصلون على تشجيع على المشاركة في القرار.

لقد لاحظنا من خلال المناقشات الدائمة و الحلول المقدمة من طرف الموظفين خاصة ذوي الخبرة منهم، يلجأ المسيرين في التنظيم قيد الدراسة على اشراكهم في اتخاذ القرارات بعدة طرق أو أساليب حسب نوع المشكل الحاصل. كما إن التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والداعمين له، ذلك من خلال عقد اجتماعات العصف الذهني و مشاركة الأفراد في اتخاذ اقرار و التواصل الفعال و فتح المجال لهم في طرح المشكلات و اقتراح البدائل و أذها بعين الاعتبار مع التشجيع المستمر و التحفيز المعنوي، و كذلك من خلال فتح ورشات التدريب الذي هو سبيل لتطوير قدراتهم الفكرية و تفجير طاقاتهم الإبداعية و جعلهم يسعون إلى إيجاد اساليب جديدة في العمل.

كما يرى " ابراهم ماسلو" من خلال نظرية الحاجات أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرمع الفرد إشباعها، إن قوة المنبه أو الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالبا ما تكون كامنة في الذات إلا إذا توافر بشأها محركا أو مؤثرا خارجيا فإن هذا المؤثر غالبا ما يحرك النوابع الذاتية نحو الحصول على الحاجة و يساهم في تنشيط الرغبة و تحريكها نحو الإشباع.¹

جدول رقم 22 يوضح العلاقة بين السماح بإبداء الرأي و تقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل والشجاعة على تحمل المخاطر الناتجة عن الحلول المقترحة

المجموع		نعم		لا		تحمل المخاطر الإبداء بالرأي و تقديم اقتراحات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	
54.5	55	65.5	36	34.5	19	لا يسمح بإبداء الرأي
45.5	46	82.6	38	17.4	8	يسمح بإبداء الرأي
100	101	73.3	74	26.7	27	المجموع

من خلال نتائج الجدول اتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن لديهم الشجاعة على تحمل المخاطر الناتجة على آراءهم و الحلول المقترحة و الذين قدرت نسبتهم ب 73.3 %، تدعمها نسبة 82.6 % منهم تسمح لهم إدارة

¹ - خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 80.

الجامعة بإبداء رأيهم و تقديم اقتراحات تخص العمل، تليها نسبة 65.5 من الموظفين لا يتم السماح لهم بإبداء آراءهم و تقديم مقترحاتهم في العمل.

مقارنة بنسبة 26.7% من الموظفين لا يتمتعون بالشجاعة على تحمل المخاطر الناتجة عن الحلول المقترحة، يتوزعون بنسبة 34.5% منهم لا يبدون بأرائهم في العمل، تليها نسبة 17.4% تسمح لهم إدارة الجامعة بإبداء رأيهم وتقديم اقتراحات تخص العمل.

يبين الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت عند نعم لتحمل المخاطر، تدعمها أنه يتم السماح بتقديم الآراء والاقتراحات بنسبة 82.6%، كما أنه هناك علاقة ارتباط سبيرمان للمتغيرين السابقين عند قيمة 0.95 و هي تدل على وجود ارتباط قوي بينهم.

نتيجة للتشاور بين المسيرين و الرؤوسين و الحرية المقدمة لهم في إبداء آراءهم يتم إشراكهم في صنع القرارات، وكذلك الوقوف على المخاطر المحتملة من جراء اتخاذهم لهذه القرارات و السعي لإيجاد حلول مقترحة للحيلولة دون وقوع مخاطر مستقبلا.

و إن الميل و النزعة الطبيعية في الأفراد و خصوصا أصحاب القرار هو الجنوح إلى البقاء على ما كان ، لأن العديد منهم يرتاح أكثر للعادات و الروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال و صارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية و نفس جديد. خصوصا و أن التحدي مخيف لأنه مجهول المصير، و الإبداع بطبيعته حذر و فيه الكثير من التحدي و الشجاعة لذلك من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر و الاحترام الأكبر. و هذا أمر يتطلب المزيد من الآراء والاقتراحات والخوض و المحاورة و النقاش مما يحرك حوافز الأفراد حيث يصبح جزء من الاعتقادات و المبادئ. و يتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين و الأعمال الإبداعية برحابة صدر و تدعمها نفسيا و اجتماعيا.

جدول رقم 23 يوضح العلاقة بين الأخذ بالمقترحات في تنفيذ خطط العمل والقدرة على تطوير و تعديل أساليب العمل

المجموع		نعم		لا		تطوير و تعديل أساليب العمل الأخذ بالمقترحات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	
23.7	24	37.5	9	62.5	15	لا يأخذ بالاقترحات
76.2	77	67.5	52	32.5	25	يأخذ بالاقترحات
100	101	60.4	61	39.6	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول اتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن لديهم قدرة على تطوير و تعديل أساليب العمل و الذين قدرت نسبتهم ب 60.4%، تدعمها نسبة 67.5% منهم يأخذ مسؤوليهم باقتراحاتهم، تليها نسبة 37.5 % من الموظفين لا يتم الأخذ بمقترحاتهم.

مقارنة بنسبة 39.6% من الموظفين لا توجد عندهم قدرة على تطوير و تعديل أساليب العمل، يتوزعون بنسبة 62.5% من الموظفين لا يتم الأخذ بمقترحاتهم في تنفيذ خطط العمل ، تليها نسبة 32.5% تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بمقترحاتهم في تنفيذ خطط العمل.

من خلال ما رأيناه بالجامعة غالبا ما يأخذ الرئيس برأي مرؤوسيه فيما يتعلق بخطط العمل الموسوعة، و هذا إن ذل على شيء فهو يدل على روح التعاون بينهم و الذي ينعكس بدوره على زيادة تطوير و تعديل أساليب العمل.

و إن عنصر المشاركة في اتخاذ القرار الإداري يعتبر عاملا جوهريا في تطوير و تعديل أساليب العمل، فتنفيذ القرار الإداري يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والذي تنعكس على أداءهم للعمل الإداري، و لضمان الاستجابة الايجابية للموظفين لابد من أن يشارك في صناعته جميع من لهم علاقة بذلك القرار، كما يجب الحرص على تنفيذه. فعملية المشاركة في صنع القرار و تنفيذه هي الضمانة الأكيدة لتوفير الحماس

والاندفاع عند الأفراد في المؤسسة لتطوير أساليب العمل لأنهم يشعرون بأن القرار الإداري ليس مفروضاً عليهم من سلطة خارجية و إنما نابع من أنفسهم.

و بالتالي فإن الأخذ بآراء الموظفين و القبول باقتراحاتهم يولد لديهم الشعور بالمسؤولية و حب العمل و الولاء ورضاهم الوظيفي إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية الأداء و دافعية أكثر لتطوير أساليب العمل.

جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين المشاركة و رفعها لمعنويات العمال و البحث عن التجديد و الرغبة في

الإبداع في العمل

المجموع		نعم		لا		البحث عن التجديد رفع المعنويات
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
25.7	26	42.3	11	57.7	15	معنويات غير مرتفعة
74.2	75	66.7	50	33.3	25	معنويات مرتفعة
100	101	60.4	61	39.6	40	المجموع

من خلال هذا الجدول الإحصائي نلاحظ أن الاتجاه السائد هو عند البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع بنسبة 60.4 %، تدعمها نسبة 66.7 % من الموظفين صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من معنوياتهم، تليها نسبة 42.3 % منهم يرون أن المشاركة لا ترفع من معنوياتهم.

تقابلها نسبة 39.6 % من المبحوثين يرون أن لا يبحثون عن التجديد و الرغبة في الإبداع، تدعمها نسبة 57.7 % يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار لا ترفع من معنوياتهم، تليها نسبة 33.3 % صرحوا بأن المشاركة ترفع من معنوياتهم.

يبين الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت عند نعم للبحث عن التجديد و الابداع، تدعمها أن هناك معنويات مرتفعة من خلال المشاركة بين العاملين في الجامعة بنسبة 66.4 %، كما أنه من خلال معامل الارتباط سبيرمان للمتغيرين السابقين عند قيمة 0.50 و هي تدل على وجود ارتباط بينهم.

من خلال تصريحات المبحوثين لاحظنا أن إشراك العمال في الجامعة في تقديم الآراء و الحلول، يزرع في نفوسهم روح المسؤولية و الرفع من معنوياتهم مما يجعلهم يسعون للبحث و التجديد و الابداع في العمل.

إذا كانت ثقافة المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، و أنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية ، فإن هذه الثقافة تشجع على روح التعاون و المبادأة و الدافعية لدى العاملين و ترفع من معنوياتهم و بذلك تولد لديهم الدافع على الإنجاز و السعي إلى البحث عن التجديد والرغبة في الإبداع أي تحقيق الرغبات و الطموحات و تحقيق الذات، و بالتالي تقبل العاملين لكل تطوير و تغيير في المؤسسة بروح طيبة من الترحيب و السرور.

عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة البيروقراطية و تسلسل الأوامر و التعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط و عدم الرضا و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، و بالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة حيث تصبح مكان للضغوط النفسية و العلاقات السلبية.

استنتاج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية التالية: "المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تنمي روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين"، و بعد تحليل الجداول و أجوبة المبحوثين الخاصة بهذه الفرضية و التي قدمت دلالات و نتائج لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- أن هناك علاقة تعاون موجودة بين رؤساء الجامعة و مرؤوسيهـم.
- إن المسؤولين يتيحون فرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هناك علاقة بين إتاحة المسؤولين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و القدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل.
- هناك علاقة بين السماح للموظفين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في العمل و إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل، كلما زاد سماح المسؤولين للموظفين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم كلما زاد إيجادهم للحلول المبتكرة.
- هناك علاقة بين حصول الموظفين على التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار و سعيهم إلى إيجاد أساليب جديدة.
- إنالسماح بإبداء الرأي و تقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل يزيد من شجاعة الموظفين على تحمل المخاطر الناتجة عن الحلول المقترحة.
- هناك علاقة بين الأخذ بالمقترحات عمال الجامعة في تنفيذ خطط العمل و قدرتهم على تطوير و تعديل أساليب العمل.
- كلما هناك ارتفاع للروح المعنوية لدى العاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار كلما زاد البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع في العمل.

و من خلال ما سبق نستنتج صحة الفرضية الثانية و هي: "المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تنمي

روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين"

الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق في الدراسة النظرية و الميدانية و استنتاجات الفرضيتين الفرعيتين توصلنا إلى النتائج التالية:

- تمكن الموظفين بالجامعة من كسب رضا مسؤوليهم عن طريق كفاءتهم و مجهوداتهم المبذولة ، و هذا ما جعلهم يسعون أكثر لإيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية في عملهم، و هذا يعود بالنفع للعمال خاصة و للجامعة عامة.
- وجود نسبة كبيرة من مسؤولي الجامعة يثقون في قدرة موظفيهم على إنجاز المهام الموكلة لهم، و هذا ما يشجعهم على تجريب أفكار جديدة في عملهم.
- من خلال تعريف المفكرين للتمكين نستنتج أن العاملين تستطيعون اتخاذ قرارات اعمالهم دون الرجوع الى الادارة العليا، و بالتالي نجد نسبة معتبرة من المسؤولين يفوضون سلطاتهم للموظفين و هذا يستلزم اتخاذ قرار لا مركزي في جميع مستويات الجامعة، مما يصبح الموظف أكثر سعياً للبحث عن أساليب جديدة.
- تعد حرية التصرف عاملاً الأكثر أهمية في تمكين العاملين، فهي ترفع من إبداعية الموظفين إذ يصبحون أكثر دراية بمشكلات العمل و هذا يجعلهم يتوقعونها قبل حدوثها.
- إن الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي مشروع للتميز و الابداع هذا ما يجعل العاملين يجدون حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
- وجود نسبة جد معتبرة من الموظفين الذين يرون أن اتخاذ القرارات بجامعة غرداية تسير بمبدأ التشاور و هذا نقطة قوة و نجاح للإدارة الجامعية.
- إن عملية تفويض السلطات تعتبر أرضاً خصبة للتجريب و محاولة التفكير بكل ما هو جديد في مجال الإدارة. و عليه البحث عن أساليب العمل أكثر تطوراً و الابتعاد عن الأساليب التقليدية.
- الأغلبية الساحقة من موظفي الجامعة يتحملون مسؤولية قراراتهم، فنجاح التفويض يتوقف على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين تحملهم لمسؤولية العمل.
- أخذ التعاون النسبة الأكبر من تصريحات عمال الجامعة من خلال علاقاتهم بمسؤوليهم، فالتعاون بين أفراد التنظيم يساعد على تنمية المهارات الاجتماعية و تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد.
- إن إتاحة إدارة الجامعة فرص المشاركة في صنع القرار يشبع احتياجات نفسية و اجتماعية للموظف و هذا ما يؤثر إيجاباً بثقته بها، و يساعد على تحسين نوعية القرار و جعله أكثر ثباتاً و قبولا لدى عمال الجامعة.

- تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على جعل العمال أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و التفكير في حل مختلف مشكلات العمل.
 - الاستماع لآراء و اقتراحات الموظفين أحد الأساليب الفعالة التي تساعد على إيجاد الحلول المبتكرة و الخلاقة للمشكلات التي تواجه أي جماعة من جماعات العمل.
 - ساهم التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار في تطوير القدرات الفكرية لدى العاملين بالجامعة و تفجير طاقاتهم الإبداعية هذا ما جعلهم يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة في العمل.
 - إن سماح المسؤولين للموظفين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم يسهم في استعدادهم لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة نشاطهم اليومي.
 - الأخذ بآراء الموظفين و القبول باقتراحاتهم يولد لديهم الشعور بالمسؤولية و حب العمل و الولاء و رضاهم الوظيفي إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية الأداء و دافعية أكثر لتطوير و تعديل أساليب العمل.
 - ساهمت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في رفع معنوياتهم و بذلك ولدت لديهم دافع على الإنجاز و السعي إلى البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع أي تحقيق رغباتهم و طموحاتهم و تحقيق ذاتهم.
- من خلال ما سبق نستنتج أن: " تمكين العاملين يسهم في تنمية و خلق الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية " .

الختمة

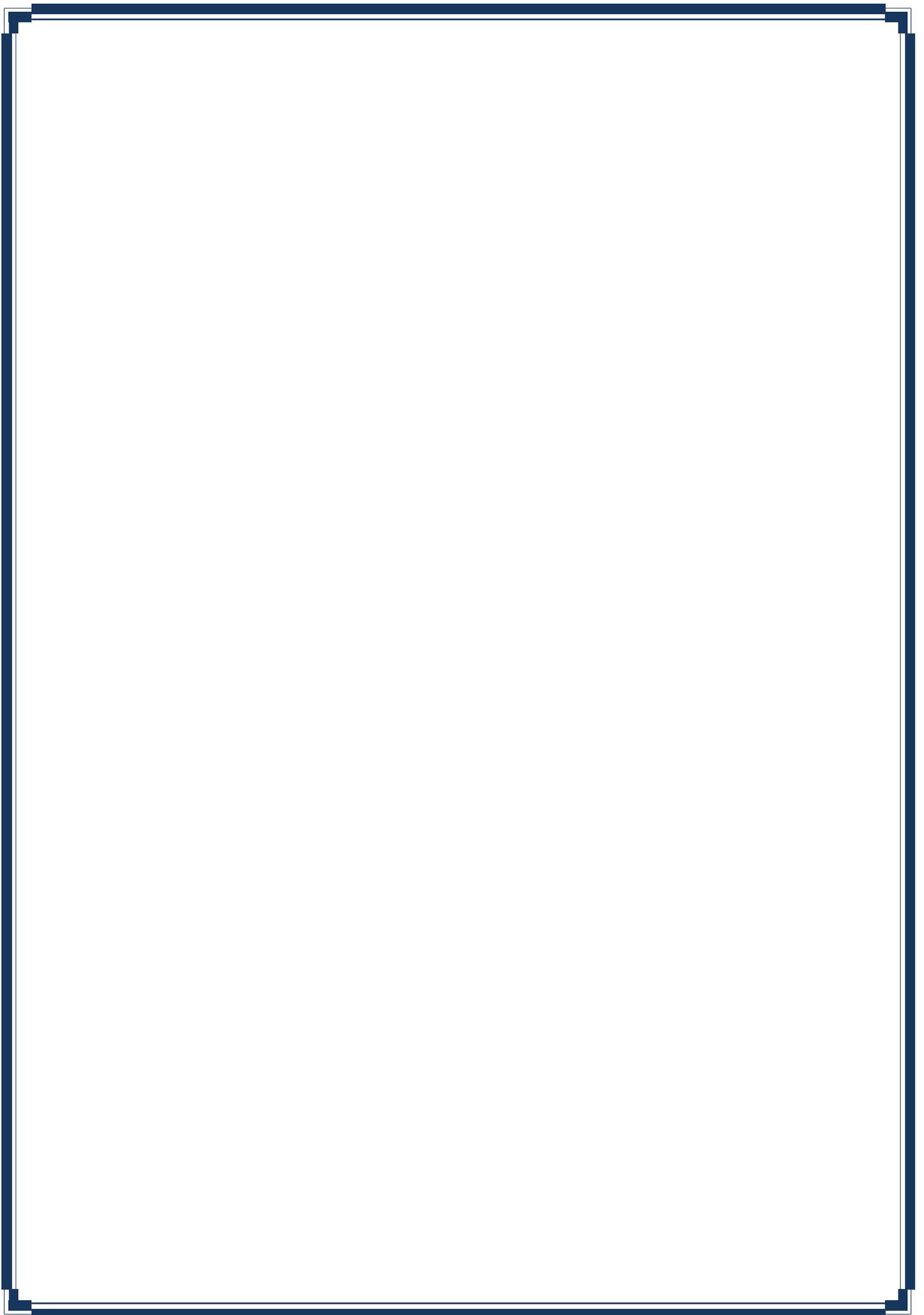
خاتمة:

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من موضوع تمكين العاملين و الإبداع التنظيمي، و استنادا إلى الدراسات السابقة و المقاربة السوسيولوجية المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى مساهمة تمكين عاملي الجامعة على تنمية و خلق الإبداع التنظيمي، باعتبارهما متغيرين هامين لضمان بقاء الجامعة و تحقيقها لأهدافها، و قد تبين لنا ان تفويض الصلاحيات أمر مهم حيث يعتبر من الأساليب الإدارية الناجحة، و في نفس الوقت عملية محفزة للعمل و الإنتاج لإبراز القدرات الإبداعية، كما تبينت لنا أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار باعتبارها أسلوب راقى يشبع الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للموظفين و هذا ما يؤثر إيجابا بثقتهم بالمنظمة، و يساعد على تحسين نوعية قراراتهم و جعلهم أكثر ثباتا و قبولاً لدى مسؤوليهم .

و من خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لجامعة غرداية، تبين لنا أن هناك تبني لمفهوم التمكين في الجامعة، و هذا راجع بالأساس إلى شعور و اهتمام و إدراك العاملين بمعنى و قيمة المهام و الوظائف التي يؤدونها و بالتالي ثقة مسؤوليهم بهم و تفويضهم و إعطاءهم حرية أكبر تدهم عملهم و أحكامهم و قراراتهم، كما توصلنا إلى أن هناك إبداع تنظيمي بدرجة كبيرة، من خلال تصريحات العاملين بأن لهم قدرات على إيجاد أساليب جديدة و تعديلها و تطويرها. بالإضافة إلى قدرتهم توقع و حل مختلف أنواع مشكلات العمل، زيادة عن ذلك شجاعتهم على الخوض في تجريب أفكار جديدة و عملهم و تحمل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار.

و كنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، نأكد على أن مواضيع مثل: تمكين العاملين، الإبداع التنظيمي، هي من المواضيع الخصبة للدراسة و التحليل خاصة تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، لذلك لا بد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع، و العمل على إيجاد إسقاطات لها على مستوى الكيان التنظيمي.

قائمة المراجع والمصادر



مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. القرآن الكريم، رواية ورش..
2. البريدي عبد الله عبد الرحمن: الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
3. الحمداني موفق: مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، دت.
4. أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
5. القريوتي، محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط 4، 2003.
7. الصيرفي، محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
8. القظامين أحمد: الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2002.
9. الشمري فهد عايض: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة نجد التجارية، الرياض، 2002.
10. المرزدي زهير منصور: مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، المنصورة، 1413.
11. أحمد الخطيب: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1.
12. إحسان دهش جلاب: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2013.
13. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني "سلسلة العلوم الاجتماعية"، مكتبة الأسرة، 2007.
14. النمر سعود: السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
15. بشير العلاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
16. جواد ، شوقي ناجي: إدارة الأعمال " منظور كلي"، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
17. حسين أحمد طراونة و آخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
18. خضير كاضم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
19. درة عبد الباري: العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، ط 1.
20. رامي جمال اندرواس و عادل معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، ط 1، 2008.

21. رعد الطائي، عبد الله قداد: إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
22. رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001.
23. ربابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003.
24. روبرت هنري يزعة: الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
25. زيد الهويدي: الإبداع "ماهيته، اكتشافه، تنميته"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007.
26. زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
27. سليم بطرس جلدة و آخرون، إدارة الإبداع و الابتكار، دراكنور المعرفة، عمان، 2006.
28. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
29. عادل هادي البغدادي: الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
30. عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.
31. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1998.
32. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
33. عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، دت.
34. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط 8، 2014.
35. فتحي عبد الرحمن حروان: الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011.
36. فوزيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مطابع جامعة قسنطينة، ط2، 2006.
37. كنعان، نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة، بيروت لبنان، ط2، 2002.
38. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2013.
39. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.
40. معراج هواري، شرع مريم: مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2017.
41. هيجان عبد الرحمان أحمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.

42. وفاء برهان برقاي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013

43. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

الرسائل والأطروحات:

44. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة: التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية و تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة جامعة بغداد، 2006.

45. العبدن، بثينة زياد: العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، 2004.

46. اليعقوب، تمارا: ثقة الموظف بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.

47. الملوك، جلال سعد: دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة للآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة و اقتصاد جامعة الموصل، 2002.

48. أبو الحمور، عدنان محمد: "الإدارة بالأهداف و أثرها على الولاء التنظيمي و الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني"، رسالة ماجستير، إربد، جامعة اليرموك، 2010.

49. توفيق عطية، توفيق العجلة: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

50. جيلح صالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2007.

51. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جدة، 1424.

52. حسين البنا: إستراتيجية التمكين التنظيم لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2011.

53. حسين العساف: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

54. دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

55. سلمان سلامة: إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ب ت.
56. شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
57. عادل بن موسى: تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
58. عباس، ياسمين خضير: دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية للآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة جامعة بغداد، 2009.
59. فهد نجيم راجح السلمي: القيادة الإبداعية و علاقتها بالمنح التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2012.
60. محمد بن إبراهيم محمد أالصقه: التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
61. مريم شرع: الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
62. مها الفرمان أحمد: " أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، دراسة حالة وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي"، رسالة ماجستير، إربد، اليرموك، 2010.
63. نسمان، ماهر: " التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
64. نواف بن بجاد الجبرين: التعليم التنظيمي و تنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة القرى، مكة المكرمة، 2005.

المقالات:

65. القريوتي محمد، العنزي، عوض: "الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية.
66. الطيب حسن أبشر: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
67. العساف، عبد المعطي: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995.
68. عائشة سموم: تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة الجزائر، 03، 2016.

69. جهان سلمان علاوي: أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين شركة النعمان العامة، معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الخمسون، 2017.
70. حسين عبد الرسول: إستراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 10(3)، 2008.
71. فضل الله علي: المقومات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في العالم العربي و أثرها في توجيهات الإبداع الإداري ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 03، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1976.
72. محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
73. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، المجلد 38، العدد 2، 2011.
74. محمد عمر الزعبي: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، الأردن، 2013.
75. نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 33، الأردن، 2012.
76. نجم عبود نجم: الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير و التقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، 2006.
77. هيجان عبد الرحمن: معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، 1999.

المؤتمرات والملتقيات:

78. دروم أحمد، هزرشى طارق، مداخلة: قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017 .
79. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة: فن إدارة التحول - التحسين - في المنظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير و الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال العربية)، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
80. مرزوقي رفيق، بوهزة محمد: مداخلة: قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

81. مصطفى، أحمد سيد: تمكين العاملين... السمات المميزة و المقاييس المؤشرة، ورقة مقدمة من المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 20-21 أبريل 2004.
82. مجيد شعباني، سعيدة تلخوخ: قيادة الإبداع مفاهيم و منطلقات أساسية في ظل الاتجاهات و المفاهيم الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية.

المعاجم:

83. ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثالث عشر، ط1، بيروت، ص 26.
84. ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثالث عشر، ط1، بيروت، ب ت.
85. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982.
86. أنيس، ابراهيم منتصر، عبد الحليم: المعجم الوسيط، الجزء الثاني، ط2، بيروت، 2001.
87. بطرس البستاني: محيط المحيط، مكتبة لبنان، بيروت، ط8، 2005.
88. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، بيروت أكادمية، 1958.
89. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
90. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

المراجع باللغات الأجنبية

91. Amabile, T. M: **Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization**, Journal of Personality and Social Psychology, . 1998.
92. Daft, Richard L ,and Noe, Raymond : **Organizational Behavior** Bandon OR ; Southwestern Publishing, 2001.
93. Franz .cheny: **Across – cultural study of employee empowerment and organizations justice** .phd.dissertation publisheed wayne state university. 2004.
94. Ford & Fottler: **Empowerment "a Matter of Degree** Academy of Management Executive", 9(3), 1995.
95. Honold, L : **A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations**, 5 (4) , 1997.
96. Ivancevich. Jone Matteson. Michael. T: **Organizational Behavior and management**. Irwin. McGraw- Hill, 2002.
97. Malone, T. W : **Is Empowerment Just a Fad?** Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review
98. Omar Aktouf , **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations** , les presses de l' université du québec. Montréal. 1987.

-
99. Patrick Migneault, **Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale** ,mémoire M.Sc en relation industrielles, Université de Montréal. 2006.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

استمارة

سيدي المحترم .. سيدتي المحترمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر جزءا من مشروع مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم
وعمل بعنوان:

تمكين العاملين و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بجامعة غرداية-.

نرجوا منكم أن تجيبوا على فقراته، و كما نحيطكم علما بأن إجابتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي،
و ستحظى بالسرية التامة، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل العبارات الواردة أدناه و ذلك وضع إشارة
(x) أمام العبارة التي تناسبكم.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

شرح بعض المصطلحات الهامة:

- 1- تمكين العاملين: إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة.
- 2- تفويض السلطة: منح الغير حق التصرف و اتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرار: الأخذ بالاقتراحات و التوصيات و الآراء الفردية و الجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فاعلية و ضمان سهولة تنفيذها.
- 4- الإبداع التنظيمي: هو قدرة العامل على إنتاج أساليب و أفكار جديدة من خلال إيجاد طرق جديدة للإنجاز العمل، و القدرة على إيجاد و تطوير بدائل متعددة للمشكلات المتعلقة بالتنظيم.

قائمة الملاحق

المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل () 31-39 سنة () 40-49 سنة () 50 سنة فأكثر ()
- 3- المستوى الدراسي: ليسانس () ماستر () ماجستير () دكتوراه ()
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 10-15 سنة () 15 سنة فأكثر ()
- 5- الوظيفة:

المحور الأول: تفويض السلطة

- 6- هل يعترف مسؤولك بكفائتك؟ نعم () لا ()
- 7- إذا كانت نعم: ماذا تستطيع فعله من خلال اعترافه بكفاءتك؟
.....
- 8- هل يثق مسؤولك في قدرتك على إنجاز المهام الموكلة لك؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم، فهل هي ثقة: كبيرة () متوسطة () ضعيفة ()
- 9- هل لديك القدرة على اتخاذ قرارات وظيفتك دون الرجوع إلى رئيسك؟ نعم () لا ()
- 10- هل يمنحك مسؤولك المباشر حرية التصرف في أداء عملك كما تراه مناسب؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم، كبيرة () متوسطة () ضعيفة ()
- 11- هل يعطيك مسؤولك حق اتخاذ القرارات بشكل مستقل؟ نعم () لا ()
- 12- كيف يتم اتخاذ القرارات في الجامعة؟
السير بمبدأ العمل التشاوري في اتخاذ القرار () المدير وحده له الحق في اتخاذ القرار باعتباره الأعلى السلطة ()
أخرى.....
- 13- هل يفوض مسؤولك جزء من صلاحياته لك؟ نعم () لا ()
- 14- في رأيك لماذا يفوض مسؤولك هذه الصلاحيات؟
.....
- 15- هل تتحمل مسؤولية قراراتك و المهام المفوضة لك؟ نعم () لا ()
- 16- هل يشجعك مسؤولك على مواجهة مشكلات عملك بنفسك؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

- 17- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بينك و بين مسؤولك؟
 علاقة عمل فقط () علاقة تعاون () علاقة عدم انسجام
 أخرى.....
- 18- هل يتيح لك مديرك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 19- هل تسمح لك الإدارة بإبداء الرأي و تقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها؟
 نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 20- هل تأخذ الإدارة بمقترحاتك في تنفيذ خطط العمل؟ نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 21- هل يشجعك مسؤولك على تقديم بعض الحلول لمشاكل العمل؟ نعم () لا ()
- 22- هل تحصل على تشجيع مقابل اتخاذ القرار؟ نعم () لا ()
- 23- إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 24- هل الهدف الأساسي لاتصالك بمسؤولك هو إمدادك بالمعلومات من اجل اتخاذ القرار؟ نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 25- هل المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من معنوياتك؟ نعم () لا ()
 أخرى.....
- 26- هل مشاركتك في اتخاذ القرار هو من أجل تحقيق الجودة في الجامعة؟ نعم () لا ()

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

- 27- هل لديك قدرة على تطوير و تعديل أساليب العمل؟ نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم: دائما () أحيانا () نادرا ()
- 28- هل لديك الشجاعة على تجريب أفكار جديدة في عملك؟ نعم () لا ()
 - إذا كانت نعم: دائما () أحيانا () نادرا ()
- 29- هل تسعى إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز عملك؟ نعم () لا ()

قائمة الملاحق

- إذا كانت نعم: دائما () أحيانا () نادرا ()
- 30- هل لديك قدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 31- هل تستطيع أن تجد حلول مبتكرة لمشكلات العمل؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 32- هل لديك الشجاعة على تحمل المخاطر الناتجة عن هذا الحل؟ نعم () لا ()
- 33- هل لديك القدرة على حل مختلف أنواع مشكلات العمل؟ نعم () لا ()
- 34- إذا كانت نعم، دائما () أحيانا () نادرا ()
- 35- هل ممارسة العمل بدون قيود تشجعك على تجريب أفكار جديدة؟ نعم () لا ()
- 36- هل ظروف العمل بالجامعة تولد لديك رغبة في الإبداع و تدفعك للبحث عن التجديد؟ نعم () لا ()
- إذا كانت نعم: دائما () أحيانا () نادرا ()

الأساتذة: إلى غاية 2017/04/30

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع