



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



رقم التسجيل :

التخصص: إدارة أعمال المؤسسة

الشعبة: علوم التسيير

أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
BATICIM-وحدة أم البواقي.-

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:
فريد خميلي

إعداد الطالبة:
فاطمة تدرانت

أعضاء اللجنة

فريد خميلي.....مشرفا ومقرا

لمياء عاتي.....مناقشا

زبير عياش.....رئيسا

السنة الجامعية 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

الشكر والعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "فريد خميلي"

على جميل صنعه، ورحابة صدره، وطول صبره عليّ. ومالي حيلة إلا رجائي

من المولى أن يجازيه عني خير الجزاء ، فدمت يا أستاذي ودام معك العطاء .

كما لايفوتني أن أشكر أستاذي الكرام عمار قوريش، خليل شرقي، رياض

عيشوش، فيصل زايددي، ناصر بركان ، فراج خالدي، فوزي شوق ؛؛؛ الذين لم

يبخلوا عليّ بعلمهم ووقتهم الثمين. وأتقدم بخالص شكري إلى كل أفراد

مؤسسة BATICIM على ماقدموه لي من البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام

هذا البحث.

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ - هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التمكين
03	المطلب الأول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
06	المطلب الثاني: أهمية وأسباب اللجوء للتمكين
07	المطلب الثالث: نظريات التمكين
09	المبحث الثاني: منهجية التمكين
09	المطلب الأول: خطوات التمكين
11	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التمكين
13	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات التمكين
15	المبحث الثالث: أبعاد التمكين
15	المطلب الأول: التدريب
17	المطلب الثاني: فرق العمل
20	المطلب الثالث: تفويض السلطة
23	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الإبداع
26	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بباقي المفاهيم المشابهة
29	المطلب الثاني: خصائص الإبداع ومستوياته
31	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
33	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
33	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
34	المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحلها
36	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

39	المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري
39	المطلب الأول: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري
40	المطلب الثاني: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري
41	المطلب الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري
43	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة BATICIM
46	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة BATICIM
48	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي)
53	المطلب الثالث: واقع التمكين والإبداع الإداري داخل مؤسسة BATICIM
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: تقديم الإستبيان ، والأساليب الإحصائية المستخدمة
58	المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) واختبارها
61	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
61	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة
79	خاتمة
91	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص الفريق الفعال	20
2	الفرق بين الإبداع والابتكار	28
3	يبين تطور رقم أعمال مؤسسة BATICIM	47
4	أهم الزبائن والشركاء لمؤسسة BATICIM	47
5	تقرير عن تدريب العاملين في مؤسسة BATICIM خلال سنة 2012	54
6	تقرير عن تدريب العاملين في مؤسسة BATICIM خلال سنة 2014	55
7	توزيع عبارات أبعاد التمكين	59
8	إجابات الأسئلة ودلالاتها	60
9	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	60
10	النسبة المئوية والتكرار لجنس العينة	61
11	النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة	62
12	النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة	63
13	النسبة المئوية والتكرار الخاص بطبيعة عقد عمل العينة	64
14	النسبة المئوية وتكرارات الفئة الوظيفية للعينة	64
15	النسبة المئوية وتكرارات سنوات عمل العينة	65
16	التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب	67
17	التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل	68
18	التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة	69

70	التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع الإداري	19
73	نتائج اختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري	20
74	نتائج اختبار أثر فريق العمل على الإبداع الإداري	21
75	نتائج اختبار أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري	22
76	نتائج اختبار أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
12	الهيكل التنظيمي المعاصر	2
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM	3
61	الدائرة النسبية لجنس العينة	4
62	الدائرة النسبية لعمر العينة	5
63	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعينة	6
64	الدائرة النسبية لطبيعة عقد العمل الخاص بالعينة	7
65	الدائرة النسبية للفئة الوظيفية لأفراد العينة	8
66	الدائرة النسبية لعدد سنوات عمل العينة	9

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	تقرير عن تدريب العاملين في مؤسسة BATICIM لسنة 2012	01
93	تقرير عن تدريب العاملين في مؤسسة BATICIM لسنة 2014	02
95	الإستمارة	03

الملخص

في ظل التطورات الحاصلة الناجمة عن التقدم العلمي والمعرفي، أصبحت هناك بيئة أعمال ذات منافسة شرسة البقاء فيها للأقوى، والبقاء فيها لمن يبدع ويأتي بالجديد الأمر الذي يجعل من الإبداع ضرورة لا إختيار ، ولأن الإبداع الإداري هو أساس باقي أنواع الإبداع فإنه يتحتم على المنظمات البحث عن الأسلوب الأنجع في القيادة والذي يمكنها من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة سيما ما يتعلق بطرق وأساليب تسييرها.

وفقاً لهذا المنطق جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، إذ تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS) عن طريق دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM _وحدة أم البواقي_

الكلمات المفتاحية: التمكين، الإبداع الإداري، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، BATICIM.

Résumé

Dans le contexte des développements induits par le progrès scientifique et de la connaissance, ou assiste désormais à un environnement managérial caractérisée par une

Compétitivité acharnée ou ne subsiste que le plus fort, le plus créatif, celui qui innove, ce qui en fait de la créativité une nécessité et ne pas un choix. Et sachant que la créativité managériale constitue la base des autres types de créativité, les organisations sont donc obligées de rechercher le style de direction le plus efficace leur permettant de libérer les initiatives de son personnel afin d'exprimer leurs capacités potentielles particulièrement tout ce qui concerne les méthodes et styles de management de ces organisations. Ces dans cette logique que s'inscrit cette étude qui vise à connaître l'effet de l'autonomisation sur la réalisation de la créativité managériale et nous avons préparé un questionnaire à cet effet et une utilisation statistique appropriée (basé sur un logiciel SPSS) à travers une étude de cas portant sur l'entreprise "BATICIM" _unité d'Oum El Bouaghi .

Mots clés

Autonomisation, créativité managériale, formation, équipes de travail, délégation du pouvoir, BATICIM.

Abstact:

During the world changes because of scientific and knowledge improvement ,there is a business atmosphere in which only the powerful is the best. The creators are supposed to beThe thing that leads to consider creativity as obligation, not choice. since administrative creativity is the base of the other types o fcreativness, than organizations are asked to search on the most successful style in leadership which give the chance for people to show their capacities especially its ways of management.So the present study related to the effects of empowerment on enhancing administrative creativity.A questionnaire used to find out the reliable results which treated by (SPSS) programme,applying that on (BATICIM) building company of made mineral structures.

Key words:*Empowerment; creativity administrative; training; teams_work; power delegation; BATICIM.*

1-مقدمة

تُعرف منظمات الأعمال في وقتنا الحالي أكثر من أي وقتٍ مضى، جملة من التغيرات على مختلف الأصعدة بما فيها المتغيرات البيئية الخارجية منها والداخلية كالثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، والنمط القيادي ...، فنمط القيادة على وجه الخصوص يحتاج إلى إعادة النظر والتمعن فيه من حيث التلاؤم والاستجابة، إذ أن كفاءة هذه الأخيرة (القيادة) تتحدد عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير في المرؤوسين وبأقل جهودٍ ممكنة، غير أن ذلك لا يتسنى له إلا بتبني مفهوم التمكين الذي أضحي المفتاح الموجود والمفقود في آن واحد، في الوقت الذي أثبتت فيه الأساليب التقليدية عدم جدارتها في الارتقاء بالمنظمات إلى أعلى مستويات من التجديد و التميز، فالمنظمات التي لا تتقدم تتقادم والتي لا تتطور تتدهور، لذا عليها أن تؤمن إيماناً جازماً بأنه لا محالة من الإبداع بصفة عامة والإبداع في أساليبها الإدارية بصفة خاصة لبلوغ أهدافها وغاياتها، كما أن هذا الأخير لا يأتي من عدم وإنما من ردّ الاعتبار للمورد البشري وإطلاق سراح عقله، بعيداً عن وأد أفكاره ومكننة حركاته في زمن الثورة المعرفية التي يشهدها العالم .

2- إشكالية الدراسة

يمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05؟

و للإجابة على الإشكالية يتم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو أثر التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05؟

ما هو أثر فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05؟

ما هو أثر تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05؟

3-فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات الرئيسية التالية :

يوجد أثر للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** عند مستوى دلالة 0.05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** عند مستوى دلالة 0.05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** عند مستوى دلالة 0.05.

4-أسباب اختيار الدراسة

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود للأسباب التالية:

- موضوع في إطار تخصص إدارة أعمال المؤسسة؛
- ثقل وزن الموضوع وحاجة المؤسسات إليه؛
- ميول شخصية للباحثة لمثل هذه المواضيع (القيادة، الإبداع، والتميز....).

6-أهمية الدراسة

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة ذلك أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل منظمات الأعمال بدءاً من القيادة (أسلوب التمكين) وصولاً إلى الإبداع، معتمدةً في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري ؛
- الحاجة إلى التجسيد الفعلي للمفهومين: التمكين والإبداع الإداري؛

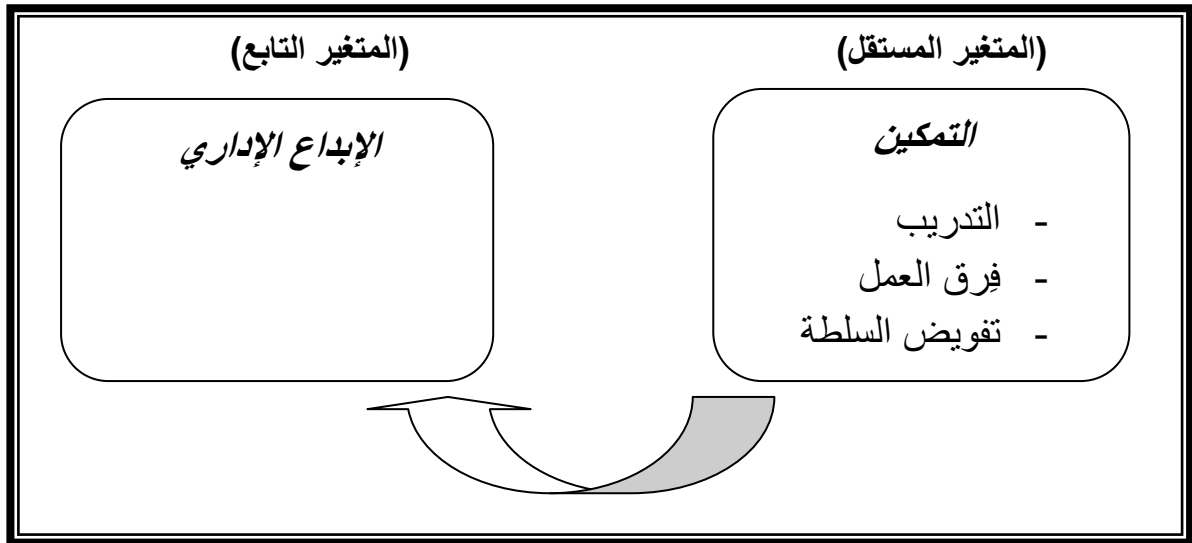
7- أهداف الدراسة

- محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري.
- محاولة التوصل إلى معرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري ميدانياً.
- إفادة الباحثين عامة، وتنوير مسؤولوا مؤسسة **BATICIM** خاصة بأهمية وفوائد التمكين.

8- المنهج المستخدم: في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الإستنباطي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإقتصادية، والذي يتم من خلاله وضع مجموعة من الفرضيات ومحاولة مطابقتها مع الواقع.

9- نموذج الدراسة

الشكل رقم [1] : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

10- الدراسات السابقة

في مايلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة والتي قامت الباحثة بالإطلاع عليها:

الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز الحلوة، (2010)، رسالة ماجستير، بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على أداة الإستبيان إذ وزعت الإستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى مايلي:

✓ وجود مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛

✓ وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية؛

✓ هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والإعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الاعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والإبتكار والتحفيز على الإبداع.

الدراسة الثانية: دراسة صراب نور الدين، (2012)، رسالة ماجستير، "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية" هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموماً وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصاً، اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية، وتوصلت الدراسة إلى :

✓ وجود علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؛

✓ وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تمكين العاملين كتطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد، من شأنه أن يقتل روح المبادرة والإبداع سواءً الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في انجاز مهامهم؛

✓ غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الإهتمام بهم، أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات لا غير، وعليه فالموظفين هنا لا يهتمهم النتائج فيما بعد لأنهم ليسوا أصحاب القرارات، وإنما أداة فقط لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

الدراسة الثالثة: يوسف علي عيسى أبو جربوع، (2014)، رسالة ماجستير، "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، كما اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان حيث وزعت 237 استمارة، واسترجعت 145 بنسبة استرجاع 97.9%. وتوصلت الدراسة إلى التالي:

- ✓ وجود دور للبيئة الإجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الإقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؛
- ✓ لاتكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات بالشكل المطلوب؛
- ✓ لاتشجع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم بالشكل المطلوب.

11- هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للتمكين عرض في المبحث الأول ما ماهية التمكين من مفهوم وأهمية وأسباب الجوء إليه، والنظريات التي أسسته وفي المبحث الثاني عرض فيه منهجية التمكين من خطوات وآليات ثم المقومات والمعوقات. أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى أبعاد التمكين الثلاثة من تدريب و فرق عمل وتفويض السلطة.

أما الفصل الثاني فتضمن الإبداع الإداري، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإبداع من تعريف للإبداع الإداري وأهميته وذكر مقوماته وأهم مراحل وأخيراً معوقاته واستراتيجيات التعامل معها.

بينما خصص الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، فيما خصص المبحث الثالث لتحليل نتائج أسئلة المحورين واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

تمهيد

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكن والتعلم التي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، من خلال تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم .

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين، والذي قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التمكين؛

المبحث الثاني: منهجية التمكين؛

المبحث الثالث: أبعاد التمكين.

المبحث الأول: ماهية التمكين

إن تبني المنظمات لمفهوم التمكين لهو نابع من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم، ويولد الكثير من المنافع للمنظمة. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التمكين وإبراز أهميته وكذا الأسس النظرية التي يقوم عليها.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

في هذا المطلب سنحاول تعريف التمكين لغةً واصطلاحاً، كما سنحاول توضيح العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية القريبة منه.

1- مفهوم التمكين

1-1 التمكين لغةً

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية والتعزيز، وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشرة سورة.

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المَكْنَة، بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الإستطاعة على فعل شيء (ابن منظور، ج 17 ص 301).

2-1 التمكين اصطلاحاً

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين تجدر الإشارة إلى أنه مفهوم متشعب وذو أبعاد متعددة، لهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، غير أننا سنحاول الوصول إلى مفهوم شامل من خلال التعاريف التالية:

فالتمكين حسب (Besterfield et al): هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات. (المعاني والعريقات، 2011، ص 182)

حيث اعتبر هذا التعريف التمكين على أنه استثمار لقدرات الموارد البشرية الكامنة.

بينما (Brown and Harvey) يعرفانه على أنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. (المعاني والعريقات، 2011، ص182)

نستخلص من هذا التعريف أن التمكين هو استراتيجية (أي عملية طويلة المدى) وبالتالي تحتاج إلى وقت لدمج قدرات وطاقات الأفراد ضمن رؤية المنظمة.

في حين ذهب كل من (Goetsckandstanly) إلى أن التمكين هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (المعاني، 2010، ص140)

هذا التعريف ينظر إلى التمكين من زاوية السلطة والمعرفة التي يجب أن تمنح للعامل .

أما (Zemke and Schaaf) فقد عرفاه بأنه حالة من تشجيع الفرد، وحفزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع من خلال تحريره من القيود. (المعاني والعريقات، 2011، ص183)

نجد في هذا التعريف إشارة واضحة لتحرير الفرد داخل المنظمة من القيود المفروضة عليه لتحقيق منفعة (الإبداع).

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى إعطاء تعريف إجرائي للتمكين، حيث يعرف على أنه شجاعة القائد في التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في استلامها وتحمل مسؤولياتها، بغية تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات الصلة.

2- علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والإندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو إندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم. وعليه يجب بيان الفروق التالية :

2-1 التمكين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع إنه مختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لايلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.(حمادي،2013،ص206)

2-2 التمكين والمشاركة

أما المشاركة فيرى (Schermerhorn) أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمة، أو القرارات التي يتاثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي. (الجميل، 2008، ص37)

2-3 التمكين والإندماج

الإندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، و على جميع المستويات في المنظمة، لإجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. (الجميل، 2008، ص37)

2-4 التمكين والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين . وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء ، وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول بيترزوترومان في كتابهما "البحث عن التميز"، يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. (الجميل، 2008، ص38)

المطلب الثاني: أهمية التمكين وأسباب اللجوء إليه

1- أهمية التمكين

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات.

كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإلتزام الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الإلتزام هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، ضف إلى ذلك فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه، (المعاني والعريقات، 2011، ص186). إلى جانب أنه يمكن من خلاله الإستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مايساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً. (الجميل، 2008، ص39)

2- أسباب اللجوء إلى التمكين

لقد حدد المختصين أسباباً عديدة للجوء إلى التمكين وهي كالاتي:

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛ (تيسير، 2012، ص266)
- ✓ تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛ (تيسير، 2012، ص266)
- ✓ عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛ (الجميل، 2008، ص40)
- ✓ ضرورة الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها؛ (الجميل، 2008، ص40)
- ✓ أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات؛ (الجميل، 2008، ص40)
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم؛ (الجميل، 2008، ص40)
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإلتزام؛ (اندوراس، 2008، ص142)

المطلب الثالث: نظريات التمكين

هناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته، ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب مايلي :

1-نظرية X وY :- (Douglas MC Gregor)

لقد قدم (Douglas MC Gregor) إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" " The human Sid of Enterprise " من خلال نظرية X وY ، ولكل من X وY افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية (MC Gregor) أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين "Self-Fulfilling prophecy" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الإستقلالية في العمل .

وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، 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 والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لايشككوا بإنتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الإنتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.(الوادي،2012،صص37-38)

2- نظرية الشخصية البالغة لـ: (Chris Argyris)

وجه (Argyris) انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" **"Personality and organization"** لإعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.

3-نظرية الجودة الشاملةTQ

وهي تعزى إلى جهود (Edwardz Deming) حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتقاني، والمنتمي لفكر الجودة، الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع، والتميز. (الجميل، 2008، ص43)

4- نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إل المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها 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 وإلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. (الوادي، 2012، ص39)

تناولنا في مبحثنا هذا مفهوم التمكين وعلاقته بباقي المفاهيم الإدارية المشابهة، ثم تعرضنا إلى أهمية التمكين والأسباب التي دفعت بنا إلى تبنيه واللجوء إليه إضافة إلى معرفة أهم النظريات احتوته، لكن ماهي خطوات التمكين وماهي آليات تنفيذه؟ ثم ماهي مرتكزاته وما العقبات والتحديات التي تواجهه؟ كل هذه الأسئلة سنجد لها جواباً في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: منهجية التمكين

يحتاج التمكين إلى خطوات وتقنيات معينة حتى يتم تجسيده على أرض الواقع. وكغيره من المفاهيم الإدارية فهو يعتمد على مقومات فريدة، ويواجه أثناء تنفيذه معوقات عديدة، وفي مايلي عرض لذلك.

المطلب الأول: خطوات التمكين

يعتبر التمكين عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

1-تحديد أسباب الحاجة للتغيير

من خلال هذه المرحلة يقرر القائد لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج سواءً كان من أجل :

تحسين خدمة العملاء ؛

رفع مستوى الجودة ؛

زيادة الإنتاجية ؛

تنمية قدرات ومهارات العاملين ؛

تخفيض عبء العمل عن القادة .(صراب ،2012،ص39)

حيث تظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد للعاملين، ومعرفة الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما المتوقع منهم.

2-تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يجب أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للقادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر.(صراب، 2012،ص40)

حيث تكمن أهمية هذه الخطوة في رسم حدود بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه.

3-اختيار الأفراد المناسبين

يجب على القادة إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (المعاني، 2011، ص145)

إن اختيار الفرد الكفاء لهو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فوجود شخص داخل المنظمة يفتقر لمؤهلات العمل يجعله عالية عليها وعلى المجموعة التي ينظم إليها .

4-تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. (السكرانة، 2010، ص324)

إن عمل الفرد داخل الفريق له إنعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً.

5- التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة، تتعلق بحل المشكلات، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل... إلخ (السكرانة، 2010، ص325)

تدريب الأفراد يسعى إلى تحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان سيرورة العمل، وسهولة تدفق المعلومات فيما بينهم .

6-توفير المعلومات

يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها. لذا يجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات؛ (المعاني، 2010، ص:145-146)

حتى يتمكن المرؤوس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لابد لها وأن تمدّه بالمعلومات التي يحتاجها.

7-التغذية العكسية

وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على تلافي جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والإعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليها. (المعاني، 2010، ص146)

وهذا ما يوفر الوقت والجهد والمال.

المطلب الثاني: آليات تطبيق التمكين

تحتاج عملية التمكين إلى اتباع آليات وأساليب، من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة.

1-أسلوب القيادة الذاتية

يقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الموظفين للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء.

في ظل هذا الأسلوب يقوم القادة بمنح أعضاء الفريق مجالاً واسعاً في التخطيط والتنفيذ والتقييم لآدائهم، كما يتم التخلي عن نمط الرقابة المعمول به سلفاً. (صراب، 2012، ص44)

2-أسلوب تمكين الفرد

يتعين على الموظف تحمل المسؤولية مقابل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتحقق هذا الإبلشعوره بأن لهذه العملية (التمكين) قيمة بالنسبة له، وهذا ما يطلق عليه بـ:"تمكين الذات"، الأمر الذي يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة التحكم في وظيفته وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية. (صراب، 2012، ص44)

3-أسلوب الفريق (تمكين المجموعة)

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الموظفين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الموظفين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي. (صراب، 2012، ص45)

4-الأسلوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي

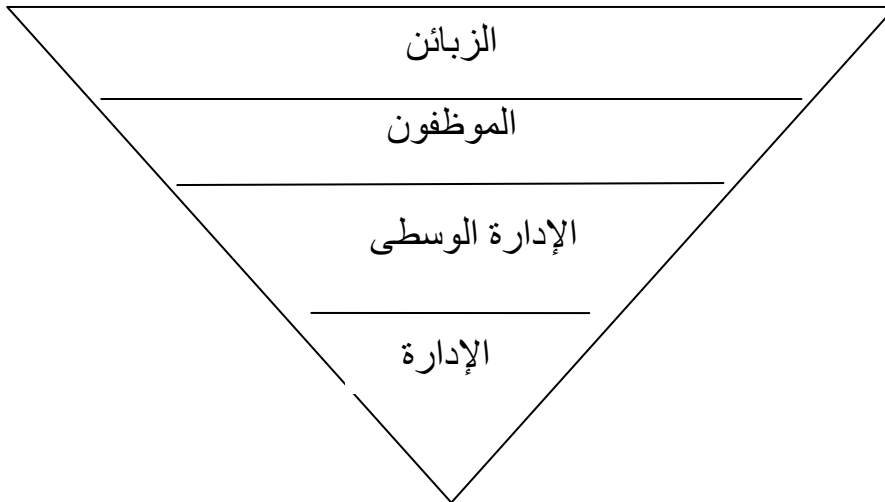
إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك مايسهل عملية إنسياب وتدفق للمعلومات في إتجاهين.(اندوراس ،2008،ص120)

وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة وينسب هذا الإتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم **Edward Deming**،الذي يرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي: (صراب،2012،ص146)

- ✓ الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج وبالتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين إتجاه تلك الأهداف.
- ✓ التقسيم والتطوير المستمر للإحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ✓ ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

ومن خلال الشكل الموالي يقدم وصفاً للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق أسلوب التمكين في المنظمات على النحو التالي:

الشكل رقم [2]:يمثل الهيكل التنظيمي المعاصر لأسلوب التمكين



المصدر: (صراب،2012،ص46)

5- أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين

هذا الأسلوب يقوم على أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً، ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالبعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين وحتى تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، فالتعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه المقومات جميعاً. (صراب، 2012، ص46)

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات التمكين

1- مقومات التمكين

على المنظمة قبل أن تشرع في عملية التمكين أن تخلق وتوطد بعض المقومات الأساسية داخلها. وهي كالتالي:

1-1 العلم والمعرفة والمهارة

يمثل العلم المعرفة والمهارة أهمية كبيرة، باعتبار كل منهما مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة، ثم التمكين، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد، زادت مهارته ومكتسباته المعرفية وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار. (الجميل، 2008، ص49)

1-2 الإتصال وتدفق المعلومات

تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ. (الوادي، 2012، ص72)

فحتى تصبح المنظمة مُمكِّنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (راضي، 2010، ص25)

1-3 الثقة

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، والتي تعني استعداد الفرد التعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم. (الوادي، 2012، ص85)

1-4 الحوافز المادية والمعنوية

يعد التمكين حافز يُسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى أسمي لحياتهم المهنية، غير أنه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع فيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف .

لهذه الأسباب يتوجب الإعتماد على نظام حوافز من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء المُمكّن من العاملين، أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر. الأمر الذي يؤدي بالمُمكّنين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. (الوادي، 2012، ص: 112-113)

2- معوقات تطبيق التمكين

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين اللذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الإتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المُضي قُدماً بإتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، ومن بين تلك العقبات مايلي:
(البناء، 2014، ص 54-55)

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم؛
- ✓ خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- ✓ ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية؛
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة؛
- ✓ نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل؛
- ✓ ضعف نظام التحفيز؛ (جلاب والحسيني، 2013، ص 113)
- ✓ السرية في تبادل المعلومات؛ (جلاب والحسيني، 2013، ص 113)
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (جلاب والحسيني، 2013، ص 113)

عرفنا في هذا المبحث أهم مراحل التمكين وآليات تنفيذه ، إضافة إلى أهم مقومات التمكين وأهم الصعوبات التي يواجهها. لكن بقي لنا أن نعرف أبرز خصائص التمكين والمؤشرات الدالة على تجسيده كالتدريب، فرق العمل، التفويض...

المبحث الثالث: عناصر التمكين

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعزيز جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، الإتصال،...

المطلب الأول: التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات .

1-1 مفهوم التدريب

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب مايلي:

يقصد بالتدريب على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية. (حريم، 2013، ص188) وهناك أيضاً من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (بن عيشي، 2012، ص78) وهناك من اعتبره على أنه: منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حمود والخرشة، 2009، ص125)

ومن خلال التعاريف يمكن اقتراح التعريف الآتي:

التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

1-2 أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع و هي تصنف حسب عدة معايير، فوفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع: (بوعريوة، 2007، صص 11-12)

- ✓ التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية. كأعمال الكهرباء و الميكانيك... إلخ
- ✓ التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لإكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

✓ التدريب الإداري: وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3-1 مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي: (السكرانة، 2011، ص31)

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة ؛
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للإحتياجات التدريبية؛
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- **الشمولية:** بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً؛
- **الإستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة ؛
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

4-1 أهداف التدريب

للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها مايلي: (رضا، 2012، ص29)

- ✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها؛
- ✓ إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى؛
- ✓ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والإستعداد له؛
- ✓ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة؛

- ✓ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء؛ (بن عيشي، 2005، ص67)
- ✓ تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح؛ (بن صوشة، 2007، ص45)
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها؛ (الشعبان و الأبعج، 2014، ص221)
- ✓ الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية. (نوري، 2014، ص243)

المطلب الثاني: فرق العمل

يعتبر العمل ضمن فريق عنصراً حيوياً في أكثر الشركات نجاحاً، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الإستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية...

2-1 مفهوم فرق العمل

لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت ومنها مايلي:

إذ عرفت على أنها: مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف. (بعيط، 2008، ص51)

كما هناك من يعرفها على أنها عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والإتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق. (أبوجربوع، 2014، ص35)

ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن " مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحدد وتتفاعل معاً لتحقيق الهدف المسطر لها."

2-2 أسباب استخدام فرق العمل

هناك عدة أسباب ودوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فرق عمل ومن بينها: (الخطاب، 2010، ص:120-123)

- ✓ وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة ؛
- ✓ وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها ؛
- ✓ وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها ؛
- ✓ احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة ؛
- ✓ وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة ؛
- ✓ الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها؛
- ✓ تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

2-3 أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر منها مايلي:

فرق العمل المدارة ذاتياً Self-manged teams

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الإبتكاري في المنظمة؛(التهامي،2013،ص 131)

الفرق المتعددة الوظائف Cross-functional teams

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمدون بعضهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات غالباً ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الإستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والإجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات؛(جلاب والحسيني،2013،ص39)

فرق حل المشكلات Problem-Solving teams

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من [5 — 12] عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة؛(جلاب والحسيني،2013،ص40)

الفرق الافتراضية Virtual teams

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق؛ (عامر وقنديل، 2013، ص43)

4-2 خصائص الفريق الفعال

حتى يكون فريق العمل بناءً وذو فاعلية، لا بد له من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستبخر جهود أعضائه الأمر الذي يحول دون الإرتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها على الأمد البعيد. حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية: (الخطيب، معاينة، 2009، ص242)

✓ الجوانب الفنية: وتتمثل في مايلي

التعريف الجيد لمهام الفريق؛

تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية؛

تعريف المشكلات وأنواعها؛

توافر الإمكانيات اللازمة .

✓ الجوانب الإدارية /التنظيمية: ومن أهمها

الإعداد الجيد والتخطيط المسبق؛

تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة ؛

القيادة الجيدة للفريق؛

اتخاذ القرارات بالإتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية.

✓ الجوانب السلوكية الإجتماعية: ومن بينها

مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها؛

قبول المهام المناطة بالأعضاء والإستعداد للقيام بها على خير وجه؛

الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم ؛

وعي الأعضاء وإلمامهم بـ: المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.

والجدول الموالي يلخص أهم خصائص الفريق الفعال:
الجدول رقم [1]: خصائص الفريق الفعال

التركيبية التنظيمية	المشاركة الفردية	سيرورة الفريق
هدف واضح	معرفة الذات	التنسيق
ثقافة مناسبة	الثقة	الاتصال
عمل محدد	الالتزام	الانسجام
أدوار محددة	المرونة	التأثير في القرار
قيادة مناسبة		إدارة الصراعات
أعضاء ذوي كفاءة		العلاقات الاجتماعية
موارد كافية		

Source:(Lisha ,2010,p5)

المطلب الثالث: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

3-1 مفهوم تفويض السلطة

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما. (عامر و قنديل، 2012، ص150)

كما عرف أيضاً على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية. (أبو النصر، 2012، ص113)
ومنهم من عرفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين. (أبو شيخة، 2009، ص263)

وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه خلال فترة معينة.

3-2 مبادئ تفويض السلطة

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كمايلي :

تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب؛ (الحالمة والمدادحة، 2010، ص155)

أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات؛ (الشواورة، 2013، ص164)

اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة

والموضوعية؛ (الشواورة، 2013، ص164)

أن يكون التفويض كتابياً وليس شفويًا؛ (الشواورة، 2013، ص165)

أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس. (الشواورة، 2013، ص165)

3-3 أسس التفويض الفعال

حتى يكون التفويض ذو معنى لا بد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي

كالتالي: (عامر وقنديل، 2010، ص160)

توافر الثقة في المرؤوسين

يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في

وظيقتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير

يتعلم بناءً

على أخطائه.

وضوح خطوط السلطة

لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد أن يرسم خريطة

تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين

يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.

التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ: فعند التفويض يحدد القائد الأهداف والنتائج

المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية

الأداء؛

التشاركية

مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض ؛

مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم؛

الإستماع إلى الطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.

إدراك الأهمية

أن يدرك المرؤوسين أهمية وألوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن

يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل؛

المستندية

بمعنى وجود سجلات كتابية يدون فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض مثل: نوع العمل، الأهداف والنتائج المطلوبة، ميعاد الانتهاء من العمل. فالتسجيل يساعد على إدراك الهدف بدقة إضافةً إلى توفير الوقت. **تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة**

عند تفويض سلطة للمرؤوس لانتناسب مع قدراته ومهاراته ولا مع السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض ويحول دون تحقيق النتائج المرجوة؛(عامر وقنديل،2010،ص161)

الشخص المناسب في المكان المناسب

لابد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها.(عامر وقنديل،2010،ص162)

من خلال هذا المبحث تعرفنا على أهم مميزات التمكين من تدريب العمال الذي يهدف إلى الرفع من كفاءاتهم ثم دمجهم ضمن فريق لتحقيق التعاون وتكاتف الجهود، وأخيراً تفويض السلطة لهم لاتخاذ التدابير اللازمة من طرفهم.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين .

تمهيد

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات المتسارعة التي تمخضت عن ثورة المعلومات والإنفجار المعرفي الهائل، الأمر الذي أوجد العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات المعاصرة. خاصة فيما يتعلق بتطوير الأساليب الإدارية، لمواجهة التطورات الحاصلة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استحداث طرائق إبداعية جديدة ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على التوصل إلى حلول إدارية سريعة ومناسبة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الخاصة ببيئتها الخارجية، الأمر الذي جعل من الإبداع ضرورة لا خياراً في استعماله لمواجهة هذه الظروف.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بباقي المفاهيم

1- مفهوم الإبداع

1-1 الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب (لابن منظور) هو مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف. أما عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم. والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة. (بروبي، 2010، صص 73-74) كما أن الإبداع قد ذكر في كتاب الله عز وجل، إذ يقول سبحانه وتعالى: {بدع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون} (سورة البقرة -117)، أي خالقهما ومبدعهما على غير مثال سابق.

2-2 الإبداع اصطلاحاً: نظراً لتعدد مجالات الإبداع وإعتباره ظاهرة معقدة في حد ذاته، فإن القيام بإعطائه تعريف موحد هو أمر في غاية الصعوبة.

حيث ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي **Joseph Schumpeter** الذي يعد المنظر الأول للإبداع، والذي عرفه في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" سنة 1912 على أنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". (مانع، 2010، ص3)

فالإبداع إذن هو محصلة لتغيير في أسلوب الإنتاج أو لمكونات المنتج أو تصميمه. كذلك نجد أن **Peter Drucker** هو الآخر قد أدلى بدلوه في هذا الصدد فعرف الإبداع على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". (خراز، 2011، ص31)

ما يعني أن الإبداع هو استحداث لطرق جديدة في الإنتاج أو في مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه الذي من شأنه أن يغير في ناتج الموارد وبالتالي قيمة الموارد المستخدمة من طرف المستهلك وفي مستوى رضاه.

إلا أن **Torrance** أحد الرواد الأوائل في مجال قياس وتدريب الإبداع له وجهة نظر مختلفة نوعاً ما، فهو يرى أن الإبداع عبارة عن "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، البحث عن حلول والتنبيه وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين" (عواشرية، 2009، ص6)

وبالتالي نستنتج أن الإبداع هو تحسس المشكلات وإيجاد حلول لها.

والإبداع غالباً ما يعرف على أنه

تطوير أفكار قد تتعلق بمنتجات، ممارسات، خدمات أو إجراءات، مميزة وفريدة من نوعها ذات قيمة مباشرة أو غير مباشرة بالنسبة للمنظمة. (Farida Rasulzada، 2007، P5)

بينما هناك من يعرفه على أنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة". (عبابنة والشقران، 2013، ص470)

كما وقد عرف أيضاً على أنه "التميز في العمل أو الإنجاز، بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية". (خيرى، 2014، ص212)

معنى ذلك أن الإبداع هو كل ما يعطي قيمة إضافية ما يجعل منه إنجازاً متميزاً.

وانطلاقاً من هذه التعاريف نخلص إلى تعريف إجرائي مفاده أن: الإبداع هو "قدرة الفرد على وضع الموارد الحالية في قالب جديد بالإعتماد على إمكانياته الذاتية، وذلك إستجابةً لمتغيرات البيئة".

2- علاقة الإبداع بباقي المفاهيم المشابهة

يقع العديد في الخلط بين الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه والمرتبطة به، كالإكتشاف والإختراع والإبتكار وغيرها... ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات.

1-2 الإكتشاف: الإكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شئ كان موجود من قبل لكن غير معروف. (منصوري ونقماري، 2013، ص3)

2-2 الإختراع: يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، وهو مرتبط بالتكنولوجيا. (بوبة، 2011، ص30)

2-3 الإبتكار: هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقاً، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الإبتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الإبتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية (ناصر، 2011، ص5).

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين المصطلحين:

الجدول رقم [2] يمثل الفرق بين الإبداع و الإبتكار

الإبتكار (innovation)	الإبداع (creativity)	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	الأثر
إتعمال الأدوات الإستراتيجية	إستعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	نوع الإجتماعات
تقارب الأفكار والإجتماع حولها	تضارب الافكار وتشعبها	نوع التفكير
كفاءة (compétences)	مصدر (resource)	أهميته في المنظمة

المصدر: (عجيلة، 2005، ص29)

ويمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع هو تصرف شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الإبتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأفراد. بمعنى أن الإبداع هو عملية إدراكية عقلية، بينما الإبتكار هو عملية تفاعلية.

وعلى اعتبار أن الأولى هي التفكير بأفكار غير مالوفة، والثانية التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

2-4 التحسين: هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الإستخدام .

والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلاً من أشكال الإبداع (منصوري ونقماري، 2013، ص3)

2-5 التجديد: هو استبدال عنصر قديم بأخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة .

<http://www.edara.com>

المطلب الثاني: خصائص الإبداع ومستوياته

من خلال هذا المطلب سنحاول معرفة خصائص الإبداع ومستوياته الثلاثة من إبداع فردي والذي سيتم فيه عرض لأهم مميزات الفرد المبدع، وإبداع جماعي، وأخيراً الإبداع على مستوى المنظمة ككل.

1- خصائص الإبداع: حتى يتم تمييز الإبداع عن غيره لا بد من ذكر مجموعة من خصائصه.

- ✓ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع؛ (السكرانة، 2008، ص48)
- ✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات؛ (خبير، 2008، ص14)
- ✓ يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها؛ (السويدان والعدلوني، 2004، ص27)
- ✓ الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛ (خبير، 2008، ص15)
- ✓ يجب أن يتميز الإبداع بمنفعة أو قيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد و الوقت والتكلفة؛ (بارك وبرابنيس، 2010، ص4)
- ✓ إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة. (بلواني، 2008، ص15)

2- مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد، وإبداع على مستوى الجماعة، وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل.

1-2 الإبداع على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإ استعدادات والميول. (طلال العزاوي، 2011، ص6)

ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- ✓ **المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال؛ (بديسي وآخرون، 2011، ص9)
 - ✓ **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها؛ (بديسي وآخرون، 2011، ص9)
 - ✓ **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛ (حريم، 2003، ص208)
 - ✓ **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والإستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والإنتفاع على ماهو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه؛ (العيثاوي والكواري، 2011، ص250)
 - ✓ **الطفولة:** الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة. (العيثاوي والكواري، 2011، ص250)
- غير أن معظم الدراسات تشير إلى إمكانية اكتساب الفرد الصفة الإبداعية عن طريق التدريب.

2-2 الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. (الشمري، 2006، ص32) وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى مايلي: (شقورة، 2012، ص48)

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3-2 الإبداع على مستوى المنظمة

ويتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وبالتالي فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي. (حريز، 2014، ص200)

المطلب الثالث: أنواع الإبداع

لقد تعددت تصنيفات الإبداع بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن بين هذه التصنيفات نذكر مايلي:

هناك من صنف الإبداع حسب **معيار التخطيط**، وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة، وغالباً ما تكون مستمرة. وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط؛ (عيشوش و علاوي، 2011، ص10)

وهناك من ميز الإبداع حسب **درجة وعمق التغيرات** التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعى بالجزرية (Radicales) على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية (Routinieres). (عيشوش و علاوي، 2011، ص11)

بينما يوجد آخرون من صنفوا الإبداع **اعتباراً لطبيعته** إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي. في حين هناك من يرى أن الإبداع يصنف أيضاً وفق هذا المعيار إلى: إبداع تسويقي، إبداع تكنولوجي، إبداع في المنتجات والخدمات، وإبداع إداري أو تنظيمي.

رغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الأكثر استعمالاً يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع.

1- الإبداع التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً. (بن نذير وبدراوي، 2008، ص11) كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق عدة مزايا للمنظمة: كتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، إضافة إلى تحسين صورة المنظمة. (مرزق ويونسي، 2011، ص11)

2- الإبداع التكنولوجي أو التقني: هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات أو أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف). (بوسلامي، 2012، ص5)

3- الإبداع في المنتجات: ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن وهو يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق؛ (بن نذير وبدراوي، 2008، ص10)

4- الإبداع الإداري أو التنظيمي: هو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، ويعني تقديم شئ جديد أو قيمة مضافة سواءً في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى وتكون قابلة للتطبيق، وهو يتضمن ادخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من أداء مهامها بمرونة و أحداث تحسين في علاقات العمل. يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، ويهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس إيجاباً على سلوك المنظمة بصفة عامة. (قوريش، 2010، ص: 6-7)

تعرفنا من خلال هذا المبحث على مفهوم الإبداع من حيث تعريفه وعلاقته بالمفاهيم ذات الصلة به، خصائصه ومستوياته، وكذا أنواعه، هذا فيما يخص الإبداع عموماً، لكن ماذا عن مفهوم الإبداع الإداري على وجه الخصوص؟ ماهي مقوماته وماهي مراحلها...؟ في المبحث الموالي سنحاول الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة به.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات، نظراً لإيجاده طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الإستمرار ومواصلة عملها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

1-1 مفهوم الإبداع الإداري

لم يتفق العلماء والباحثون على إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري وهذا يعود كما سبق وأن أشرنا إلى أن الإبداع في حد ذاته هو مفهوم متشعب، غير أن التعاريف الموالية وإن اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى.

عرف الإبداع الإداري على أنه: "الإستعداد الكامن للتفوق والتميز". (الليثي، 2008، ص31) وبالتالي فهذا التعريف ينظر إلى الإبداع الإداري من ناحية الإستعدادات والإمكانات الإبداعية الكامنة .

ويشير آخرون إلى أن الإبداع الإداري هو " عبارة عن القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة." (العجلة، 2009، ص14)

أي أن الإبداع الإداري ما هو إلا محاولة إيجاد حلول نوعية ومميزة للمشكلات المعروضة والسعي للإستثمار في الفرص المتاحة.

وهناك من يرى في الإبداع الإداري على أنه المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير(القائد) بقدراته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير. (أبوجربوع، 2014، ص14)

كما هناك من يرى في هذا المفهوم أنه "مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع". (العجلة، 2009، ص14)

من خلال التعريفين الآخرين نهتدي إلى فكرة مهمة هي أن الإبداع الإداري لا يخص العامل فقط وإنما يمتد إلى المدير(القائد) هو الآخر.

وانطلاقاً من ما سبق فإننا نتوصل إلى تعريف إجرائي مفاده أن: الإبداع الإداري هو

" توظيف الفرد لإمكاناته الذاتية في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها أن توجد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية".

2-2 أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة نذكر منها:

- ✓ القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- ✓ الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- ✓ حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (العجلة، 2009، ص15)

المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحله

1- مقومات الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات وهي كالتالي:

- 1-1 **تحسس المشكلات Sensitivity to problems**: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور؛ (عوض، 2013، ص209)
- 1-2 **الطلاقة** وتقسم إلى : (بلواني، 2008، ص20)

الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة؛
الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة؛

طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما؛

الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما؛

ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها (العجلة، 2009، ص28).

1-3 المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. (الليثي، 2008، ص40)

أي أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول. (السويدان والعدلوني، 2004، ص59)

1-4 الأصالة: تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع؛ (الكليبي، 2012، ص77)

وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛ (السويدان والعدلوني، 2004، ص57)

1-5 الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة على مواصلته

حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها، (العازمي، 2006، ص55)

1-5 المخاطرة

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (الشقحاء، 2003، ص44)

2-مراحل الإبداع الإداري: يمر الإبداع الإداري بخطوات منظمة، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، وهي كالآتي: (العجلة، 2009، ص ص 22-23)

1-2-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لإستمرار وبقاء المنظمة؛

2-2-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

وتحتضن هذه المرحلة الإقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها؛

3-2-مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح؛

4-2-مرحلة الثبات

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

في هذا المطلب سنحاول معرفة أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري إضافة إلى أهم الإستراتيجيات الواجب التعامل بها.

1- معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه أو نجاحه وهي كما يلي:

1-1 معوقات شخصية: (مساعدة، 2013، ص387)

✓ اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات؛

✓ اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛

✓ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لاقيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الإتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة؛

✓ الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتهم، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.

1-2 معوقات تنظيمية

من بين المعوقات التنظيمية مايلي:

✓ الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛

✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها؛

✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم؛ (طلال والعزاوي، 2011، ص11)

✓ الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات؛ (العازمي، 2006، ص70)

1-3 معوقات اجتماعية وثقافية :

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع. (عجيلة، 2005، ص59)

2- استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الإستمرار والنمو. ومن بين هذه الطرق ما يأتي:

- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية،
- ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- ✓ تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات؛
- ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والراي الآخر؛
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة. (العجلة، 2009، ص49)

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع عموماً والإبداع الإداري خصوصاً، غير أننا بحاجة إلى معرفة مدى تأثير التمكين بإعتباره أسلوب قيادي في بعث وميلاد الإبداع الإداري تحديداً. وما دور عناصره (أبعاده) من تدريب، وتكوين فرق عمل، وتفويض للسلطة في بلورة وتجسيد روح التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين.

المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى دور كل من التدريب فرق العمل وتفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري، عن طريق معرفة أهم فوائدها ومزاياها.

المطلب الأول: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

فوائد التدريب الإداري: يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد كمايلي: (رضا، 2012، ص ص 27-28)

تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب من خلال:

- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛
- ✓ معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة؛
- ✓ معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.

تنمية المهارات والقدرات للمتدرب عن طريق اكتسابه:

- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات؛
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والإستفادة من الوقت؛
- ✓ المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة؛
- ✓ مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
- ✓ القدرة على تحليل المشاكل.

تنمية الإتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ تنمية الروح الجماعية؛
- ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛
- ✓ الإتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛
- ✓ تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.

إن تمكن الفرد من تنمية معارفه ومعلوماته وذلك من خلال معرفته بالوظائف الإدارية الأساسية أو بإجراءات ونظم العمل، وكذا تمكنه من اكتساب مهارات وقدرات من الجانب القيادي أو من حيث تحليل المشاكل والمشاركة في القرارات، من شأنه أن يحرك في الفرد تفكيره الإبداعي في هذا الجانب ضف إلى ذلك فإن التدريب الإداري له تأثير على اتجاهات المتدرب من حيث تنمية شعوره بالمسؤولية، والروح الجماعية للعمل، ما يعني أن لديه قابلية وقدرة على الإبداع وخلق إضافات جديدة.

المطلب الثاني: دور فريق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

إن لفريق العمل أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لابد لنا من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تمس فريق العمل والتي بتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل.
من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر مايلي:

- ✓ الإتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء؛
- ✓ التعاون حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتحدثون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً؛ (كويك، 2004، ص14)
- ✓ المسؤولية مشتركة وبالتالي عدم التردد سواءً تعلق الأمر بإقتراح أفكار أو اتخاذ قرار؛
- ✓ الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية؛ (أبو جربوع، 2014، ص66)
- ✓ تعدد المهارات والقدرات: فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك؛ (بعيط، 2008، ص76)
- ✓ التطوير الدائم وتحسين الاداء باستمرار: فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً، وخير مثال على هذا التطور النظام الياباني (كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم؛ (أبو جربوع، 2014، ص67)
- ✓ تقسيم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكن ومنه إلى الإبداع؛
- ✓ وبالرجوع إلى أنواع فرق العمل التي تم ذكرها في المبحث الثالث من الفصل الأول، نجد على سبيل الحصر أن فرق العمل يتم تكوينها أساساً لتحقيق الإبداع و الابتكار نظراً للمقومات التي تعتمد عليها كتنوع التخصصات والمهارات فيها، وكذا التمتع بالحرية في اتخاذ القرارات .

المطلب الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري

في هذا المطلب يتم إظهار أهم مزايا وفوائد التفويض والتي تعود بالنفع على كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة ككل، وذلك من حيث

مزايا تفويض السلطة

للتفويض مجموعة من المزايا ومن عدة جوانب سواء تعلق الأمر بالمسؤول، أو الموظف في حد ذاته

أو بالمنظمة ككل، وكل هذه المزايا تصب بصفة تلقائية في تحقيق الإبداع الإداري (الحلو، 2010، ص17).

المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض

- توفير الوقت: حيث يساعد في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة؛
- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها: حيث يؤدي إلى الإقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة؛
- إعطاء المزيد من الإبداع والإبتكار: حيث أن تفرغ المدير (القائد) للمهام الأساسية يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.

المزايا الخاصة بالموظفين المفوضين

- تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والإستفادة منها لأقصى حد ممكن؛
- تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة للمرؤوسين، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه؛
- استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.

المزايا الخاصة بالمنظمة

- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى؛
- تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير(القائد) أو إذا كان هناك فروع للمنظمة.

من خلال ماتطرقنا إليه آنفاً فإننا نتوصل إلى نتيجة واضحة، وهي أن للتمكين مجموعة من العناصر من بينها التدريب، تكوين فرق عمل، وتفويض السلطة والتي من شأنها أن تحرك الفكر الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة يوماً بعد يوم ، وتصل بها إلى أعلى مراتب التقدم والنجاح.لذا بات إزاماً على المنظمات التي تنشد الوصول إلى تلك المراتب أن تجعل هته الأبعاد نصب أعينها .

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع إذ تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث الأول تضمن ماهية الإبداع وأهم الفروقات التي تميزه عن باقي المصطلحات ذات الصلة به، وخصائص الإبداع ومستوياته ثم أنواعه.

أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض ماهية الإبداع الإداري من مفهوم وأهمية ومقومات كتحسس المشكلات، الطلاقة، المرونة... إضافة إلى التعرّيج بأهم معوقات الإبداع الإداري، واستراتيجيات التعامل معها.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة النظرية بين التمكين والإبداع الإداري قبل التأكد من وجودها ميدانياً، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة واضحة بين التمكين والإبداع الإداري.

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول التمكين والإبداع الإداري. والدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي. وذلك على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** –وحدة أم البواقي.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي كالتالي:

- ❖ إجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم الإدارة العامة؛
- ❖ جمع التقارير المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- ❖ إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوحدة حول موضوع الدراسة؛
- ❖ تسجيل مجموعة من الملاحظات أثناء الحضور الشخصي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن تقديم عام للمؤسسة أما الثاني فيتضمن الإطار المنهجي للدراسة ، بينما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج أسئلة الإستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة BATICIM

في هذا المبحث سنتناول بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، من تعريف لها وذكر أهم الزبائن الذين تتعامل معهم ، منتجاتها وغيرها... كما سنعرض هيكلها التنظيمي مع ذكر أهم الوظائف به بنوع من التفصيل، إلى جانب وصف واقع التمكين والإبداع الإداري داخل المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بـ BATICIM

يرجع تأسيس باتيسيم إلى المسار التنظيمي للإقتصاد الجزائري :
تأسست شركة SN-METAL في سنة 1968.

في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1983 أنشأت الشركة العمومية الإقتصادية باتيمطال.

في 07 فيفري 1989 وفي إطار استقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميطال إلى شركة ذات أسهم .

في 1992 تنفرد باتيميطال لفروع لامركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة .

في 29 أكتوبر 1997، من الفروع التابعة لـ باتيميطال نتجت شركة ذات أسهم BATICIM رأس مالها 450000000 دج .

في 29 أكتوبر 2007، شرع المركب اللبناني ماتيليك في الشراكة مع BATICIM بمعدل 55% و45% المتبقية لمجمع باتيميطال.

باتيسيم (الوحدة) شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 2960000000 دج .

تحتوي الشركة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الإختصاصات، النشاطات والمراقبة متكونة من ستة وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة .

تقع وحدة BATICIM بشمال شرق ولاية أم البواقي بالمنطقة الصناعية إذ تتمتع بموقع جغرافي هام يمكنها من إشهار نفسها.

عرف رقم أعمال المؤسسة مجموعة من التطورات وهي كالتالي:

الجدول رقم [3] : يبين تطور رقم أعمال مؤسسة BATICIM

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال ب: DA	701669617.42	897880334.51	1268743569.39

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ وجود تطور في رقم أعمال المؤسسة، وهذا راجع إلى تعدد زبائنها وشركائها من جهة، وتعدد نشاطاتها ومنتجاتها من جهة أخرى، بغية تلبية حاجاتهم.

أهم زبائن BATICIM وشركائها:

تحظى BATICIM بزبائن مميزين سواء على المستوى الوطني أو الدولي على غرار: إيطاليا، فرنسا، والبرتغال... والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم [4] : يبين أهم الزبائن والشركاء لمؤسسة BATICIM

وطنية	دولية
SONALGAZ CEEG	ABB SOLUTION إيطاليا-
SONALGAZ GRTE	AMEC SPIE فرنسا
KAHRIF	VATECH فرنسا
KAHRAKIB	ALSTOM فرنسا
ALELEC	ORASCOM مصر
ANEP5(COMMUNICATION ET SIGNALETIQUE)	AREVA فرنسا
TELEDIFFUSION ALGERIENNE	SCADACOM المغرب
MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE	STUCK Y سويسرا
SONATRACH ENC	CEGELEC فرنسا
SONATRACH TRC	NOUR COMMUNCAATION الأردن
ALGERIE TELECOM	ICC لبنان
MOBILIS	MATELEC لبنان
ANESRIF SNTF	MELEC لبنان
DOUANES DIRECTION TELECOM	PINT BUNTES البرتغال
GROUPE INDUSTRIEL BATIMAL	ANSALDO إيطاليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

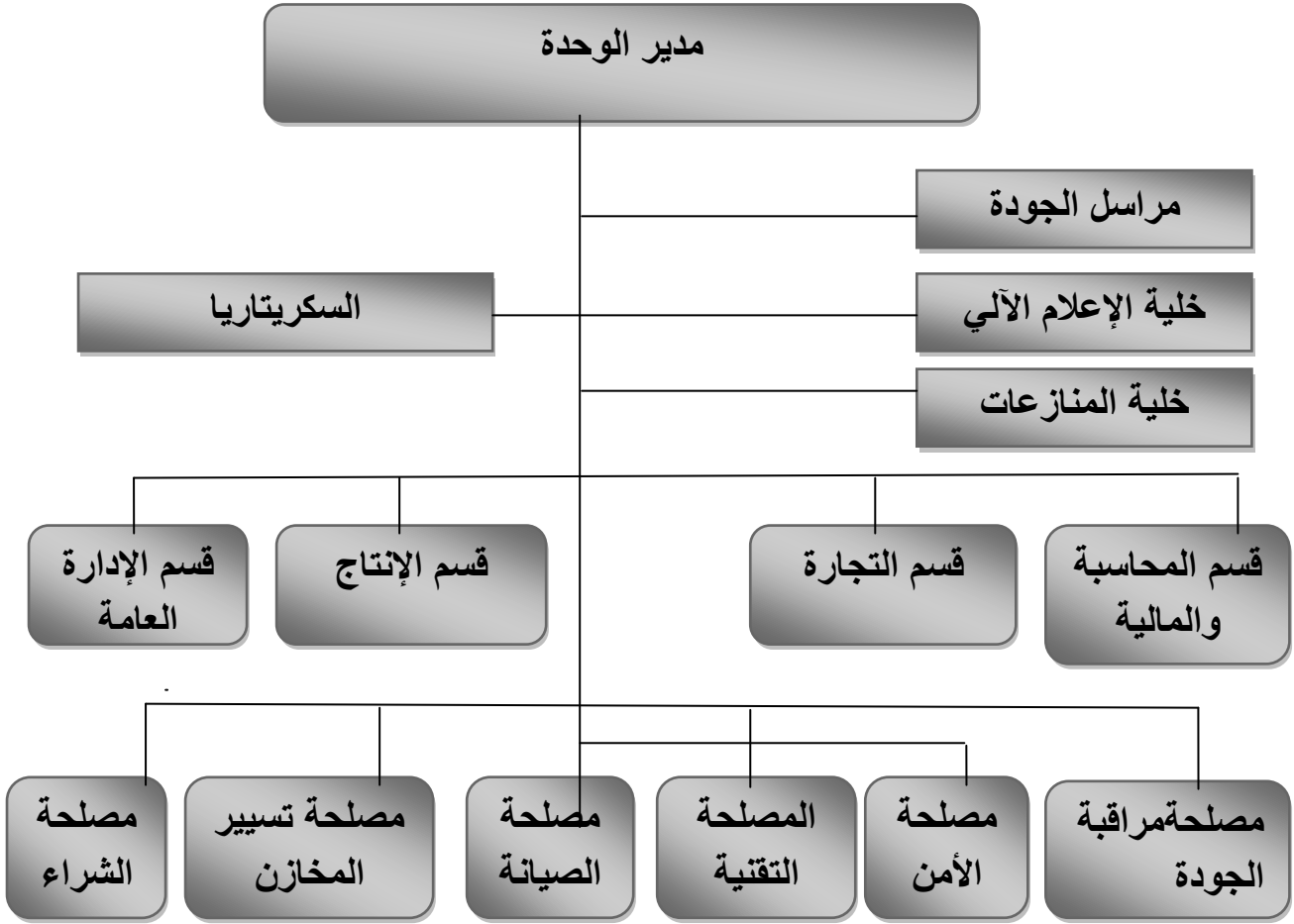
منتجات BATICIM

- ✓ أعمدة نقل التيار جد عالي، متوسط، ومنخفض من 30 إلى KV 400؛
- ✓ أبراج الإتصالات السلكية واللاسلكية؛
- ✓ أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية؛
- ✓ أعمدة اللوحات الإشهارية؛
- ✓ منتجات معدنية كالنجارة المعدنية والأسلاك الشائكة، الهياكل المعدنية، الشبكات المعدنية الأرضية؛
- ✓ مستودعات تخزين البناءات المصنعة .

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي)

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة BATICIM وذلك من خلال استعراض مختلف أقسامه ومصالحه بدءاً من أعلى الهرم إلى أسفله، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم [3]: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

مدير الوحدة: وهو المسؤول الأول الذي يشرف على تسيير الوحدة ويسهر على تميزها في مجال صناعة الهياكل المعدنية. وتتمثل مهامه الرئيسية في مايلي:

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها؛
- ✓ إعداد برامج الأعمال والسهر على إنجازها في أفضل الظروف؛
- ✓ البحث عن العملاء ذو التعاملات الدائمة؛
- ✓ الإتصال بالمولدين الأجانب (الألات وصيانتها، المواد الأولية المستوردة)؛
- ✓ المصادقة على الوثائق والقرارات المصيرية المتعلقة بأعمال المؤسسة... الخ

كما أنه يقوم بالإشراف على ثلاثة أقسام أساسية وهي:

- خلية الجودة؛
- خلية المنازعات؛
- السكريتاريا.

خلية الجودة

حيث تسند إلى مسؤول الجودة جملة من الوظائف من بينها:

- ✓ تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة؛
- ✓ له الحق في إيقاف عمليات الإنتاج التي تخالف شروط الجودة؛
- ✓ يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة؛
- ✓ يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقاً؛
- ✓ يقدم تقريراً إلى مدير الوحدة والمسؤول الجهوي في الاجتماعات الدورية؛
- ✓ له مسؤولية الإشراف على خلية الإعلام والاتصال.

خلية المنازعات

- هي خلية مختصة بكافة الشؤون القانونية على مستوى الوحدة، وأهم صلاحياتها مايلي:
- ✓ النظر في القضايا على مستوى العدالة ذات الطابع العمالي، المدني، وقضايا ذات طابع جزائي؛
 - ✓ اتخاذ القرارات الإدارية والقانونية فيما يتعلق بالديون العالقة على مستوى الوحدة؛
 - ✓ انجاز العقود العمالية والتجارية؛
 - ✓ محاولة حل المنازعات الداخلية بكافة الطرق الإدارية منها والقانونية، تفادياً لإحالة القضايا على مستوى العدالة؛
 - ✓ المشاركة في لجنة الصفقات على مستوى الوحدة؛
 - ✓ مراقبة فواتير الشراء والبيع.

السكرتاريا

كمنسق بين مختلف الوظائف حيث يجمع التقارير المقدمة من طرف المصالح لرفعها إلى مدير الوحدة، كما يقوم بإستقبال مختلف المتعاملين مع المؤسسة وتحديد أوقات الإجتماعات والبريد والرد على المكالمات الهاتفية...

خلية الإعلام الآلي

- ✓ تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المؤسسة من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم .
- ✓ تطوير نظم تسيير الإعلام الآلي بالمؤسسة.

قسم المحاسبة والمالية: يعمل على

- ✓ إعداد وتحضير ميزانية مختلف الأقسام وكذا الميزانية العامة للمؤسسة في الأجل القانونية؛
- ✓ تحليل المعلومات المحاسبية؛
- ✓ فحص كل العمليات الخاصة بدفع مستحقات المؤسسة من قبل العملاء قبل تسجيلها محاسبياً ..

قسم التجارة

يقوم رئيس هذا القسم بالمهام التالية :

- ✓ تطبيق الإستراتيجيات التجارية؛
- ✓ تنشيط التوزيع والنقل وإدارة المبيعات؛
- ✓ المحافظة على الزبائن بكل الطرق؛
- ✓ الأمر بالإنتاج حسب طلبات الزبائن؛

قسم الإنتاج

يقوم رئيس قسم الإنتاج بالمهام التالية:

- ✓ يراقب جودة المواد الأولية والمنتجات التامة التابعة للمصلحة؛
- ✓ يقوم باختيار وسائل الإنتاج ويتابع التطورات التي قد تحدث في وسائل الإنتاج؛
- ✓ يتابع ويستغل كل البيانات المرتبطة بالإنتاج.

قسم الإدارة العامة

يقوم رئيس هذه المصلحة بالمهام التالية:

يهتم بتسيير العمال إدارياً؛

متابعة الموظفين من ناحية الحضور؛

دراسة طلبات التوظيف؛

مصلحة الشراء: تلبي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم والمواد الإستهلاكية

وفق الميزانية التقديرية للتمويل؛

اختيار وتقييم كفاءة الموردين ؛

التعاون مع مختلف المصالح لتحديد حاجات الوحدة من المواد اللازم شراؤها.

مصلحة تسيير المخازن.

مصلحة الصيانة: يقوم رئيس قسم الصيانة ب:

المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج ؛

متابعة كل آلة وتحديد الحاجات اللازمة للوحدة؛

إعلام مصلحة الإستغلال بحوصلة نشاط الصيانة.

المصلحة التقنية.

تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة حيث تعمل على:

مراقبة وسائل الإنتاج من الآلات والتجهيزات؛

تصليح الأعطال لأن أي عطل يحدث للآلة يسبب تعطيل في عملية الإنتاج بأكملها؛

البحث عن التكنولوجيا الحديثة...

مصلحة الأمن

تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المؤسسة المتعلقة بالأمن الداخلي والإنتاجي؛

تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من من تطبيق قواعد السلامة والصحة ؛

المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

مصلحة مراقبة الجودة: والتي تسهر على رقابة جودة المنتج ، تقوم بالتنسيق مع خلية الجودة.

المطلب الثالث: واقع التمكين والإبداع الإداري داخل مؤسسة BATICIM

في هذا المطلب سنحاول البحث عن وجود أبعاد التمكين التي تم التطرق لها آنفاً(المبحث الثالث من الفصل الأول) في مؤسسة **BATICIM** وقد اعتمدنا في ذلك على المقابلة الشخصية مع رئيس قسم الإدارة العامة وبعض الموظفين بالإضافة إلى مجموعة من التقارير المتوفرة .

1-التدريب

كما قدم لنا المسؤول أن التدريب يتم وفقاً لإحتياجات الأفراد ومتطلبات وظائفهم.

مع العلم أن أصحاب العقود المحدودة يستفيدون من هذا التدريب، والجدول الموالي يبين عملية التدريب في باتيسيم خلال سنتي 2012 و 2014 على التوالي:

الجدول رقم [5]: تقرير عن بعض التدريبات التي قامت بها مؤسسة BATICIM خلال سنة 2012

الرقم	التخصص	المدة	منظمة ومكان التدريب	تكلفة التدريب (خارج الرسم)	عدد الأشخاص
1	المراقبة التقنية للإنتاج	3	CTMC بني عمران	43800.00	2
2	المراقبة التقنية للإنتاج	3	CTMC بني عمران	43800.00	2
3	المراقبة التقنية للإنتاج	3	CTMC بني عمران	43800.00	2
4	المشرف على الصحة والأمن	3	TECHNOFOR MAT	79000,00	1
5	المبادئ المحاسبية القاعدية	4	CESI ALGERIE	264168,25	2
6	مسك الحسابات والجرد	4	CESI ALGERIE	132878,53	1
7	حرفة المساعدة: الأساسيات	4	CESI ALGERIE	132878,53	1
8	تسيير المشتريات	4	CESI ALGERIE	132753,21	1
9	أساسيات في GRH	4	CESI ALGERIE	148340,00	1
10	تكوين أعضاء CHS	2	CESI ALGERIE	103000,00	2
11	خارطة وإسعاف هيكل الشبكة WIN.SERVER2008	5	CESI ALGERIE ISGR ESG ALGER	79046,75	1
المجموع		39		1203465.27	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بتدريب عاملاتها في تخصصات مختلفة ولدى العديد من الهيئات التدريبية . كما قد قامت بتدريب ما يقارب 39 شخص بتكلفة قدرها 1203465.27 دج، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتدريب عاملاتها .

الجدول رقم [6]: تقرير عن بعض التدريبات التي قامت بها مؤسسة BATICIM خلال سنة 2014

الوحدة	التخصص	المدة	منظمة ومكان التدريب	تكلفة التدريب (خارج الرسم)	عدد الأفراد		
1	تسيير الموارد البشرية	3	ISGA عنابة	/	1		
		3	ISGA عنابة	/			
		6	ISGA عنابة	229500,00			
2	تكوين تقني في المحادثة باللغة الإنجليزية (الدورة 1)	20	رويال سكول باب الزوار	524000,00	1		
3	PMD في التسيير العملي للموارد البشرية	18	EMC قسنطينة	177600,00	1		
4	تكوين تقني في المحادثة باللغة الإنجليزية (الدورة 2)	20	رويال سكول باب الزوار	604000,00	1		
5	ملتقى حول تسيير المخزونات والمشتريات	2	EMD قسنطينة	101595,93	3		
6	ملتقى حول تسيير	3	EMC قسنطينة	31500,00	1		
7	شهادة في Windws Server2008	3	COGITAR الأبيار- الجزائر	38500,00	1		
8	ملتقى حول تسيير الخدمات الإجتماعية	2	-Numidia School - قسنطينة	54000,00	2		
9	ملتقى حول تسيير الميزانية	2	Numidia School قسنطينة	40000,00	1		
10	صيانة صناعية	2	SCIQUOM رويبة	65000,00	1		
11	المسعفين في العمل	3	تكوين تقني	237000,00	10		
12	تكوين تقني في المحادثة باللغة الإنجليزية (الدورة 3)	15	رويال سكول باب الزوار	572500,00	1		
13	تكوين الآلي للبرمجيات الصناعية	6	CTMC بني عمران	207800,00	4		
المجموع					28	2828495.93	106

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من الجدول السابق يظهر أن المؤسسة قد واصلت عملية تدريب عاملها، إذ بلغ عدد متدربيها ما يقارب 28 بتكلفة 2828495.93 دج. مع التنوع في مدربيها (ISGA عنابة، رويال سكول باب الزوار، COGITAR الأبيار- الجزائر....).

2- فرق العمل

من خلال التساؤل الذي طرح على المسؤول حول هذا العنصر تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على فرق العمل في الجانب الإداري ، بينما تتم مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات غير الحساسة .

3- تفويض السلطة

قمنا بطرح أسئلتنا كالتالي:

بحكم ضغوط العمل وكثرة المهام لديكم هل تقومون بالتخلي عن بعض المهام الروتينية لمرؤوسيك؟ وماهي طبيعة المهام المفوضة؟

وكانت إجابة المسؤول كالتالي: نقوم بتفويض السلطة في مهام معينة وقد يكون التفويض رسمي في حالة غياب الرئيس أو غير رسمي إذا تعلق الأمر بالمهام الروتينية مثل المصادقة على الوثائق المتعلقة بالضمان الإجتماعي أو إمضاء وثائق محددة وغير حساسة، كما أن التفويض يتم بناءً على معيار السلمية (احترام التسلسل الهرمي).

كما تم التطرق أثناء المقابلة لمحور الإبداع الإداري ومن خلال الإجابة على أسئلتنا تم استنتاج مايلي:

- مركزية النظام التي تبعث على إتباع طريقة ثابتة ؛
- تجاهل بعض الإقتراحات المتعلقة بحلول تمس طريقة التسيير وأساليبها ويرجع الأمر في ذلك إلى التعصب في الرأي وإلى أسباب ذاتية أخرى...

قمنا في هذا المبحث بإعطاء لمحة عن مؤسسة **BATICIM** ، نشأتها، منتجاتها وأهم زبائنا .. كما تم التطرق إلى هيكلها التنظيمي و في المطلب الثالث والأخير تم اعتماد المقابلة ومجموعة من التقارير للتحقق من وجود بعض مؤشرات التمكين (أبعاده) داخل المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الوقوف على معرفة تأثير التمكين على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، تم الإستعانة بأسلوب الإستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العمال بالمؤسسة التي تتناسب مع أبعاد موضوعنا، وعن طريق استخدام برمجية "SPSS" واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الإستبيان.

المطلب الأول: تقديم الإستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة

1-تقديم الإستبيان

يعتبر الإستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، بهدف نفي أو إثبات الفرضيات المطروحة.

2-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تفرغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات، بغية معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- ✓ معامل Crombach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية .
- ✓ معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة .
- ✓ الإنحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتناول فيه شرح لمنهجية الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات، وبعدها يتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المختارة .

1-منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن الإشكالية موضوع الدراسة، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ، كما استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

1-1المصادر الثانوية:وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة التي كتبت في الموضوع محل الدراسة، إضافة إلى الملتقيات الدولية والندوات والمؤتمرات والرسائل الجامعية.

1-2المصادر الأولية:تم استخدام تقنية الإستبيان من أجل جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، حيث تم تفريغ هذه البيانات باستخدام برنامج (statistical package for "social science) SPSS" الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة. ومن أجل تمثيل البيانات في الدوائر النسبية اعتمدنا على برنامج EXEL.

2- مجتمع وعينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عمال الإدارة في وحدة **BATICIM**، والبالغ عددهم 47 عامل من بين 193 عامل ويعود سبب اختيار هته العينة كونها تحقق أغراض الدراسة والتي تستطيع تقديم المعلومة التي تخدمنا.وقد كان عدد الاستثمارات المسترجعة 47 استثمارة أي بنسبة استرجاع % 100، تم استبعاد 2منها غير مكتملة البيانات، أما الإستثمارات الصالحة للتحليل فكانت 45 استثمارة .

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) واختبارها

في هذا المطلب سنحاول معرفة طريقة تصميم الإستبيان الذي تم توزيعه.

1-تصميم أداة الدراسة(الإستبيان)

تم تقسيم الإستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

أما القسم الثاني: فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي التمكين كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع والذي يشمل محاور الإستبانة، ويتكون من 23 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين :

الجزء الأول: خاص بالتمكين ويحتوي على 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد .

جدول رقم [7] يبين توزيع عبارات أبعاد التمكين

رقم العبارة	البعد
6 —1	التدريب
10 —7	فرق العمل
15 —11	تفويض السلطة

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على 9 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم [8]: يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق تماماً	5	4.2 فأكثر

المصدر: (عيشوش، 2010، ص118)

2- صدق وثبات الإستبيان

بمعنى ثبات نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان بطريقة معامل (Crombach alpha)، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم [9] يبين نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

البيان	معامل Crombach Alpha
البعد الأول	0.783
البعد الثاني	0.711
البعد الثالث	0.687
المحور الثاني	0.687
الإستبيان	0.719

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن كل من الأبعاد الثلاثة والمحور الثاني وفقرات الإستبيان لها نسب عالية، مما يعني أن فقرات الإستبيان لها معدلات ثبات عالية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وبالتالي يمكن اعتمادها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات

في إطار هذا المبحث سنعمل على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج أسئلة المحورين واختبار الفرضيات التي تم طرحها.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

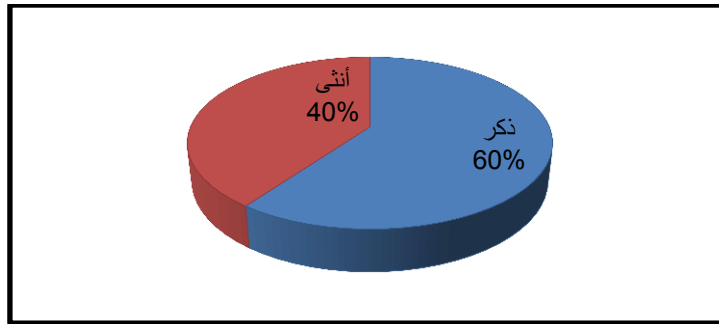
في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة من جنس و سن ومستوى تعليمي و... كما سنقوم بتحليل خصائص كل منها وذلك بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

1- الجنس

الجدول رقم [10]: يمثل النسبة المئوية والتكرار لجنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	27	60
أنثى	18	40
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS
الشكل رقم: [4] يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

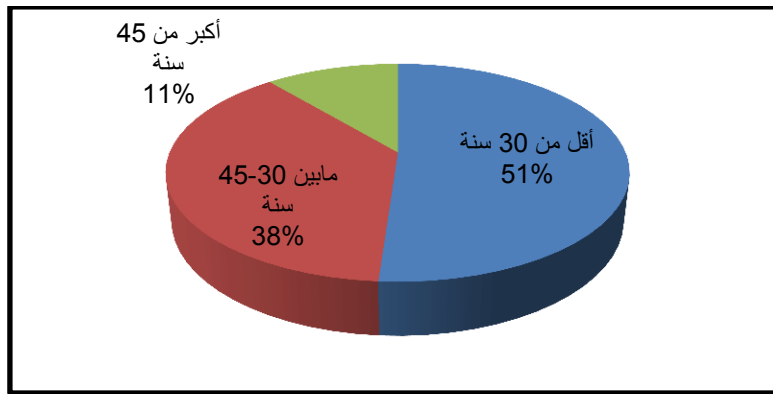
يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين هم ذكوراً بنسبة 60% فيما كانت نسبة الإناث 40%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المنظمة .

2- الفئة العمرية

الجدول رقم [11]: يمثل النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة

الفئة العمرية	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	23	51
ما بين 30-45 سنة	17	38
أكبر من 45 سنة	5	11
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS
الشكل رقم [5]: يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

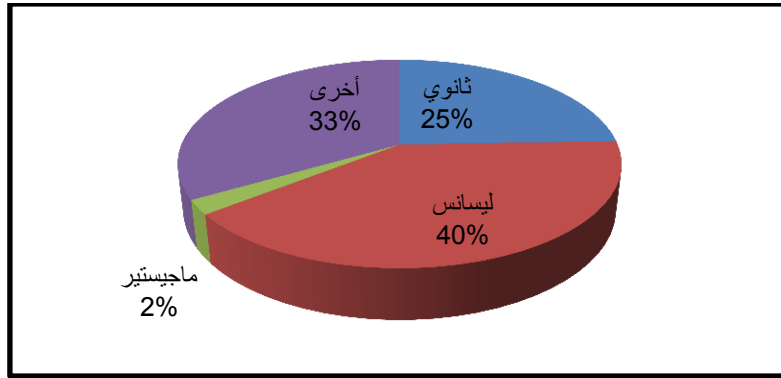
يلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى [أقل من 30 سنة] أي فئة الشباب بنسبة 51% وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة من شأنه أن يعزز الإبداع فيها، تليها الفئة الثانية [30-45 سنة] بنسبة 38%، والفئة الأخيرة [أكبر من 45 سنة] بنسبة 11% وهي الفئة المقبلة على التقاعد.

3- المستوى التعليمي

الجدول رقم [12]: يمثل النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25	11	ثانوي
40	18	ليسانس
2	1	ماجستير
33	15	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.
الشكل رقم [6]: يمثل الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المنظمة توظف الجامعين (ليسانس) بنسبة أكبر 40% وهذا مؤشر إيجابي يمكن المنظمة من الإستفادة من معارفهم العلمية، تليها مستويات أخرى (تقني سام، ...) بنسبة 33% ثم المستوى الثانوي بنسبة 25% وأخيراً نسبة 2% لمستوى الماجستير.

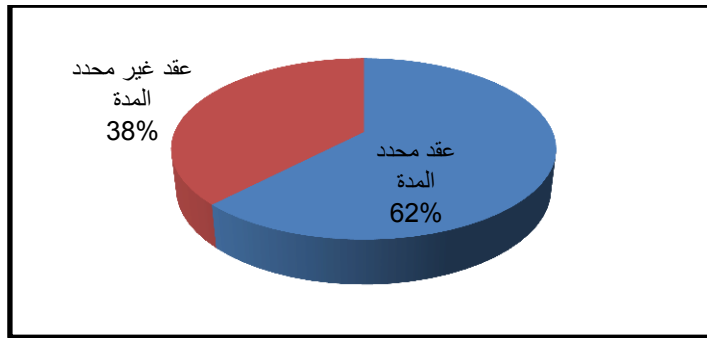
4 - طبيعة عقد العمل

الجدول رقم [13] :يمثل النسبة المئوية والتكرار الخاص بطبيعة عقد عمل العينة

النسبة %	التكرار	طبيعة العقد
62	28	عقد محدد المدة
38	17	عقد غير محدد المدة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم [7] يمثل الدائرة النسبية لطبيعة عقد العمل الخاص بالعينة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

من الشكل السابق نلاحظ أن نسبة ذوي العقود محددة المدة تفوق أصحاب العقود غير المحددة بكثير (62% مقابل 38 %)، وهذا مؤشر قد يكون له أثر سلبي على المنظمة من ناحية إعادة توظيف عمال آخرين الأمر الذي يحملها تكاليف الإختيار والتعيين.

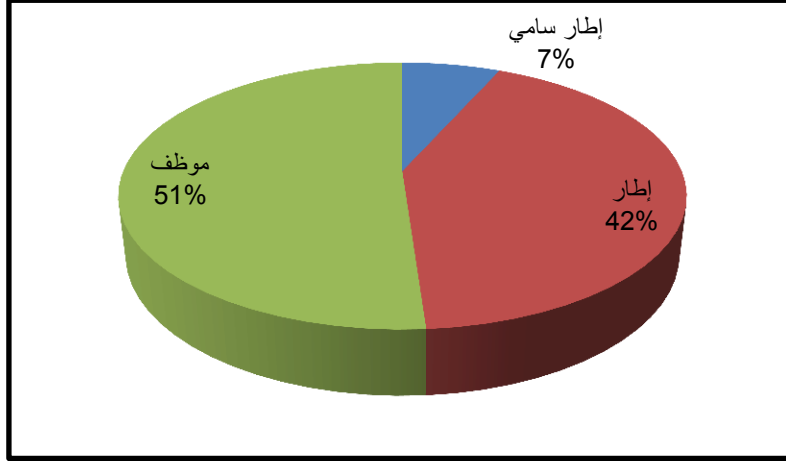
5- الفئة الوظيفية

الجدول رقم [14] :يمثل النسبة المئوية وتكرارات الفئة الوظيفية للعينة

النسبة %	التكرار	الفئة الوظيفية
7	3	إطار سامي
42	19	إطار
51	23	موظف
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم [8]:يمثل الدائرة النسبية للفئة الوظيفية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

من الشكل نلاحظ أن فئة الموظفين داخل المنظمة تحتل أعلى مرتبة بنسبة 51% تليها فئة الإطارات بنسبة 42% فيما كانت نسبة الإطارات السامية بنسبة 7%.

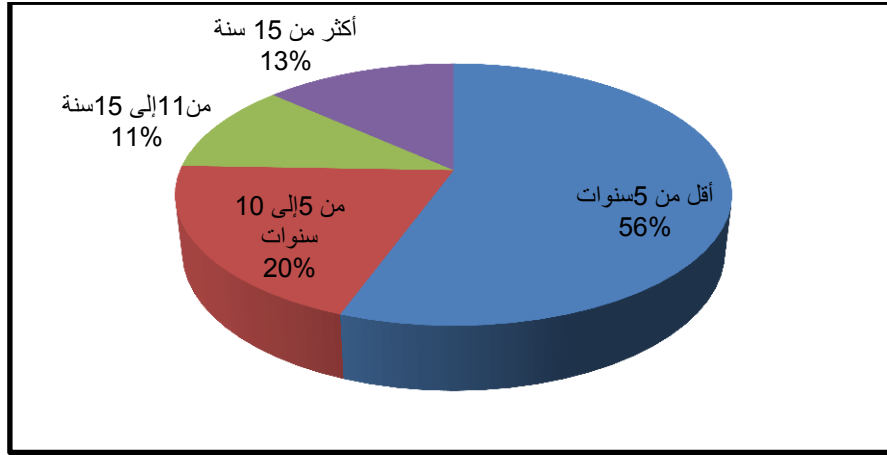
6- سنوات العمل (الأقدمية)

الجدول رقم [15]:يمثل النسبة المئوية وتكرارات سنوات عمل العينة

النسبة %	التكرار	سنوات العمل
56	25	أقل من 5 سنوات
20	9	من 5 إلى 10 سنوات
11	5	من 11 إلى 15 سنة
13	6	أكثر من 15 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم [9] يمثل الدائرة النسبية لعدد سنوات عمل العينة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات EXCEL.

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] هي أعلى نسبة 56% وهذا ما يعكس ماتم التطرق إليه سابقاً حيث تم ملاحظة أن المنظمة توظف بنسبة كبيرة ذوي العقود المحددة والذي بدوره يعكس توظيف المنظمة لخريجي الجامعات، تليها الفئة الثانية [من 5 إلى 10] بنسبة 20% بينما الفئة [من 11 إلى 15 سنة] فهي بنسبة 11% وهذا في صالح المنظمة حيث يمكنها من الإستفادة من خبراتهم في حين أن نسبة الفئة أكبر من 15 سنة عمل بلغت 13% أي 6 أفراد من بين 45 هم ممن يشكلون مصدر الخبرة والدراية بشؤون العمل داخل المنظمة بل وخارجها وهذا مؤشر إيجابي يضاف إلى رصيدها.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1-1 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول

الجدول رقم [16]: التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
2	1.134	3.18	1	23	11	3	7	التكرار	1
			2.2	51.1	24.4	6.7	15.6	النسبة %	
4	1.224	2.96	1	19	12	3	10	التكرار	2
			2.2	42.2	26.7	6.7	22.2	النسبة %	
5	1.111	2.64	3	6	15	14	7	التكرار	3
			6.7	13.3	33.3	31.1	15.6	النسبة %	
1	1.272	3.20	10	08	11	13	3	التكرار	4
			22.2	17.8	24.4	28.9	6.7	النسبة %	
4	0.952	2.96	/	13	23	3	6	التكرار	5
			/	28.9	51.1	6.7	13.3	النسبة %	
3	1.252	3.02	7	9	12	12	5	التكرار	6
			15.6	20	26.7	26.7	11.1	النسبة %	
	0.369	2.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها" بمتوسط حسابي 3.20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.99) وانحراف معياري 0.272 ، فيما حصلت العبارة الأولى "تسعى المنظمة إلى تدريب العاملين فيها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.18 والذي يفوق هو الآخر المتوسط الحسابي العام (2.99) وانحراف معياري 1.134، وجاءت العبارة "يتسم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الإستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.252.

جاءت في المرتبة الرابعة كل من العبارتين الثانية والخامسة "يتم التدريب وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة" و"نظام التدريب في المنظمة مسير للتطورات المستمرة" بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.224 و 0.952 على التوالي. وأخيراً جاءت العبارة "أرى أن التدريب لا يبني على فهم واقعي ودقيق لإحتياجاتي" بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 1.111، معنى هذا أن المؤسسة تراعي احتياجات موظفيها أثناء برمجة عملية التدريب.

1-2 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني

الجدول رقم [17]: التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
1	1.092	2.89	1	14	16	7	7	التكرار	1
			2.2	31.1	35.6	15.6	15.6	النسبة %	
3	1.108	2.67	1	10	16	9	9	التكرار	2
			2.2	22.2	35.6	20	20	النسبة %	
4	0.981	2.64	1	6	21	10	7	التكرار	3
			2.2	13.3	46.7	22.2	15.6	النسبة %	
2	1.286	2.73	6	6	11	14	8	التكرار	4
			13.3	13.3	24.4	31.1	17.8	النسبة %	
	0.572	2.733	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

جاءت العبارة الأولى "تدعم المنظمة تكوين فرق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.092، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة الأخيرة "أرى أن فريق العمل ينحرف عن الأهداف المسطرة له" بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.286.

أما العبارة "هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل" فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 1.108، وفي الأخير حصلت العبارة "لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة" بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.981.

1-3 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث

الجدول رقم [18]: التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
4	0.991	2.29	/	5	15	13	12	التكرار	1
			/	11.1	33.3	28.9	26.7	النسبة %	
2	1.128	3.33	5	18	14	3	5	التكرار	2
			11.1	40	31.1	6.7	11.1	النسبة %	
3	1.062	3.09	2	15	19	3	6	التكرار	3
			4.4	33.3	42.2	6.7	13.3	النسبة %	
1	1.031	3.40	5	18	15	4	3	التكرار	4
			11.1	40	33.3	8.9	6.7	النسبة %	
5	0.997	2.22	1	3	13	16	12	التكرار	5
			2.2	6.7	28.9	35.6	26.7	النسبة %	
	0.515	2.866	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

جاءت العبارة "أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 2.86 وانحراف معياري 1.031.

في حين جاءت العبارة الثانية "أحتاج إلى مرونة كافية ومناسبة لأداء مهامي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.128 معنى هذا أن الموظفين بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف في أداء مهامهم .

كما جاءت العبارة "أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.062، بينما حصلت العبارة الأولى على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.991 أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة الخامسة "المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة" بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 0.997 ما يعني أن المنظمة توكل مهاماً واضحة ومناسبة لموظفيها، وهذا حقيقة ما تم ملاحظته أثناء حضورنا الشخصي داخل المنظمة، إذ أن كل فرد على دراية بالمهام الموكلة له وكذا بمحدودية الصلاحيات المخولة له، إضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ .

1-4 تحليل اجابات أفراد العينة لمحور الإبداع الإداري

الجدول رقم [19]: التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع الإداري

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
6	0.925	2.91	/	12	22	6	5	التكرار	1
			/	26.7	48.9	13.3	11.1	النسبة %	
9	1.074	2.60	/	9	20	5	11	التكرار	2
			/	20	44.4	11.1	24.4	النسبة %	
5	0.806	3.38	7	17	12	8	1	التكرار	3
			15.6	37.8	26.7	17.8	2.2	النسبة %	
4	1.036	3.47	1	22	16	5	1	التكرار	4
			2.2	48.9	35.6	11.1	2.2	النسبة %	

3	0.895	3.49	5	18	17	4	1	التكرار	5
			11.1	40	37.8	8.9	2.2	النسبة %	
1	0.701	3.91	7	29	7	2	/	التكرار	6
			15.6	64.4	15.6	4.4	/	النسبة %	
2	0.941	3.58	7	17	18	1	2	التكرار	7
			15.6	37.8	40	2.2	4.4	النسبة %	
7	0.999	2.84	1	9	24	4	7	التكرار	8
			2.2	20	53.3	8.9	15.6	النسبة %	
8	1.111	2.64	3	4	21	8	9	التكرار	9
			6.7	8.9	46.7	17.8	20	النسبة %	
0.440		3.202	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى "لدي قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها" بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.701، جاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.941. بينما حصلت العبارة الخامسة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.895، في حين حصلت العبارة "لدي قدرة على توليد أفكار جديدة و مدهشة " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.036.

جاءت في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.806 .

أما العبارة الأولى فقد حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.925. كما حصلت العبارة الثامنة على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.999. في حين أن العبارة التاسعة "تعاني منظمتي من العجز عن الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة" حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 1.111 وهذا يدل على أن المنظمة تتميز بالإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، وأخيراً كانت المرتبة الأخيرة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 1.074.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة المطروحة.
الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05".

لإختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

1-الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة بناء الهياكل المصنعة **BATICIM**. عند مستوى دلالة 0.05". المعدنية

لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، ومعامل الإنحدار ويكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم [20]: يبين نتائج اختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر التدريب على الإبداع الإداري	0.143	0.021	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعء التدريب على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.143) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.021)، أي أن ما قيمته (0.021) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعء التدريب والباقي (0.979) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية (Sig) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي يتم قبولها.

• "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0.05".

2- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0.05"

الجدول رقم [21]: يبين نتائج اختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر فرق العمل على الإبداع الإداري	0.269	0.072	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعء فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.269) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.072)، أي أن ما قيمته (0.072) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعء فرق العمل والباقي (0.928) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية (Sig) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية ما يعني قبولها.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05 .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة عند مستوى دلالة 0.05".

الجدول رقم [22]: يبين نتائج اختبار أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري	0.311	0.097	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.311) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.097)، أي أن ما قيمته (0.097) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعد تفويض السلطة والباقي (0.903) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية (Sig) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة وبالتالي يتم قبولها.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05."

4- اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05".

الجدول رقم [23]: يبين نتائج اختبار أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري	0.293	0.086	1	0.003
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.293) عند مستوى دلالة 0.05، وبمعامل تحديد (0.086) أي ما قيمته (0.086) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغيير في التمكين. إضافة إلى أن درجة المعنوية (Sig) قد بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05)، ما يعني إثبات وقبول الفرضية الرئيسية.

" يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05".

خلاصة

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** -وحدة أم البواقي ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك أثر كبير للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري.

فتدريب العاملين له أثر على تحقيق الإبداع الإداري، ذلك أنه يعتبر من أبرز الوسائل التي تركز عليها المنظمات للتحسين من مستوى أداء عاملها وما ينتج عنه من السعي لتحقيق الإبداع، إضافة إلى فرق العمل الفعالة والتي تقوم على مبدأ التعاون والإتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعل من حل المشكلات غاية مقصودة، كذلك فيما يخص تفويض السلطة الذي من شأنه توفير الوقت والجهد اشراك المرؤوسين في حل المشكلات، وبالتالي إعطاء فرصة للقائد هو الآخر للإدلاء بدلوه في مجال الإبداع بعيداً عن الإنشغال بالمهام الروتينية والمتكررة .

ومن هنا فإن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك أثر كبير للتدريب، فرق العمل ولتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM**.

1- خاتمة

يعتبر التمكين أحد أهم المداخل الرئيسية للإصلاح والتطوير الإداري في منظمات الأعمال، ومصدر قوة القيادة المعاصرة، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلاله استغلالاً أمثل سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها،

ونظراً للديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال والمستجدات الحاصلة فيها، فإن تشبث منظمات الأعمال بأسلوب أمس لإدارة تحديات اليوم والغد لهو بحق نوع من السذاجة، الأمر الذي يلزمها على الخروج من نفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المقيّدة، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول.

وبهذا فإن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن القوي الأمين... تسلمه المهمة تتنحى عن طريقه ثم تتمتع بمنجزاته.

2- نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة تبين لنا نظرياً أن :

- هناك خلط بين مفهوم التمكين والمفاهيم القرينة منه كتفويض السلطة، والمشاركة والاندماج...
- وهناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإبداع وفي الفرق بينه وبين مفهوم الابتكار على وجه الخصوص، إذ هناك من يرى أن الإبداع هو فكرة والابتكار هو التطبيق الفعلي لها وهناك من يرى عكس ذلك ولكل حجه.

كما كانت النتائج المتوصل إليها في البحث الميداني كمايلي:

- هناك أثر للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM_وحدة أم البواقي ؛
- هناك أثر للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM_وحدة أم البواقي ؛
- هناك أثر لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM_وحدة أم البواقي ؛
- هناك أثر لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM_وحدة أم البواقي ؛

الخاتمة العامة

- تُدرّب المؤسسة فئة أو مستوى إداري دون آخر بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.272؛
 - يحوز موظفوا مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي على ثقة عالية من قبل قادتهم، لكنهم بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف؛
 - موظفوا مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي لهم قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، مايعني أن لهم حساسية اتجاه المشكلات؛
 - موظفوا مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي يملكون القدرة على المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، مايدل على أنهم يتصفون بالقدرة على المخاطرة؛
 - موظفوا مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي لهم القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة مايعني أنهم يتصفون بالأصالة؛
- في حين أن المؤسسة لاتتيح لهم فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.

3- التوصيات:

بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة فإن توصياتنا كالتالي:

- على المؤسسة محل الدراسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها؛
- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أن أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛
- الإستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها؛
- على المؤسسة التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة؛
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛
- محاولة تفعيل عملية الإتصال بأنواعه.

4- آفاق الدراسة:

نظراً لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل وفي مايلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- ✓ تفويض السلطة وعلاقته بالإبداع الإداري.
- ✓ تفويض السلطة وعلاقته بالتحفيز المعنوي.
- ✓ إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- ✓ دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين.
- ✓ علاقة التمكين بالهيكل التنظيمي.
- ✓ علاقة التمكين باللامركزية الإدارية.
- ✓ أثر التمكين في جودة اتخاذ القرار.
- ✓ مساهمة التمكين في التميز المؤسسي.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- (1) القرآن الكريم.
- (2) أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- (3) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء، عمان، 2013.
- (4) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2009.
- (5) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، الأردن، 2014.
- (6) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010.
- (7) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011.
- (8) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008.
- (9) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- (10) هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية، 2013.
- (11) حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، 2013.
- (12) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013.
- (13) حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، الأردن، 2003.
- (14) حسين موسى قاسم البناونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2014.
- (15) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
- (16) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، 2013.
- (17) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان، عمان، 2014.
- (18) محمد عزات الحلالمة وأحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، الأردن، 2010.
- (19) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن، 2012.
- (20) مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

قائمة المراجع

- (21) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2014.
- (22) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- (23) سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010.
- (24) سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- (25) عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، 2013.
- (26) علي الخطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة، الأردن، 2010.
- (27) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، الأردن، 2012.
- (28) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- (29) فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، الأردن، 2013.
- (30) رامي جمال اندوراس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008.
- (31) توماس لـ كويك، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، 2004.
- (32) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.

2-المجلات

- (33) أحلام إبراهيم العيثاوي و أسماء علي بهام الكواري، دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام- مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، البحرين، 02 حزيران 2011.
- (34) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القاديسية. 2010.

قائمة المراجع

- (35) عاطف عوني، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان-،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية،المجلد 29، العدد 3، سورية،2013.
- (36) رامي محمود عبابنة ورامي إبراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد الثاني، الأردن،2013.
- (37) تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين- دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28 العدد الثاني، جامعة دمشق ، سوريا،2012.

3-الملتقيات والندوات والمؤتمرات

- (38) الزين منصور وسفيان نقماري،الإبداع الإبتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول:اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 17/18أفريل 2013.
- (39) السعيد عواشيرية،العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية"نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 04 نوفمبر2009.
- (40) بارك نعيمة وبرينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،خلال الفترة 09/10 نوفمبر2010.
- (41) ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر،خلال الفترة 18/19ماي 2011.
- (42) نصر الدين بن نذير زمصطفى بداوي، رأسمال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول:إدارة وقياس رأسمال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2008.

قائمة المراجع

- (43) نصير طلال ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 19/18 ماي 2011.
- (44) نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، خلال الفترة 10/09 نوفمبر 2010.
- (45) سعد مرزق ويونسي مصطفى، دور إبداع رأسمال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، خلال الفترة 14/13 ديسمبر 2011.
- (46) سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 18/17 فيفيري 2008.
- (47) فاطمة مانع، الإبداع والإبتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، خلال الفترة 10/09 نوفمبر 2010.
- (48) فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 19/18 ماي 2011.
- (49) خيرة عيشوش و نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، خلال 14/13 ديسمبر 2011.

4-المذكرات والأطروحات

- (50) الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة (EGTT) مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم

قائمة المراجع

- الإقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- (51) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
- (52) انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- (53) يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.
- (54) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- (55) محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- (56) محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز بغرداية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- (57) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008.
- (58) منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
- (59) نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- (60) سعد بن ديبان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الرياض، 2006.

قائمة المراجع

- (61) سمية بروبي ، دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
- (62) عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- (63) عبد الوهاب بوبعة، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- (64) عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2010.
- (65) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005.
- (66) عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء- ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف(1)، الجزائر، 2012.
- (67) عيسى بعيط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر، 2008.
- (68) صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، اليمن، 2012.
- (69) رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- (70) رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

(71) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

5- المواقع الإلكترونية:

/ve le 16/11/2014 à 09:29 AM .<http://www.edara.com>

73)

6- المراجع الأجنبية:

74)Lisha lo, le travail d'équipe et la communication dans les soins de santé, institut canadien pour la sécurité des patients ,ottawa, canada, 2010

75)Farida Rasulzada; **Organizational creativity and psychological well being** ;Department of psychology; Lund university Printed in Sweden by Wallin and Dallom Boktryckeri AB .Lund-Sweden;2007.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي.
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك هذا الإستبيان والذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، وهذا لإعداد مذكرة تحت عنوان "أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة مؤسسة **BATICIM**، راجين منكم التكرم بالإجابة على ماتضمنه الإستبيان من تساؤلات بدقة وتمعن.

كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت.

شاكرين لكم تعاونكم معنا... والله الموفق.

الطالبة:

فاطمة تدرانت

السنة الجامعية: 2015/2014

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: التمكين

الرقم	أسئلة الإستبيان	المقاييس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
التدريب					
1	تسعى المنظمة إلى تدريب العاملين فيها.				
2	يتم التدريب وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.				
3	أرى أن التدريب لا يبنى على فهم واقعي ودقيق لإحتياجاتي.				
4	يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها. (مستوى إداري دون آخر)				
5	نظام التدريب في المنظمة مساير للتطورات المستمرة .				
6	يتسم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الإستمرار.				
فرق العمل - équipes de travail					
7	تدعم المنظمة تكوين فرق العمل.				
8	هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل.				
9	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.				
10	أرى أن فريق العمل ينحرف عن الأهداف المسطرة له.				
تفويض السلطة - Délégation du pouvoir					
11	تفوضني المنظمة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفي.				

					12	أحتاج إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف في أداء مهامي.
					13	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض.
					14	أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض .
					15	المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

المقاييس					أسئلة الإستهيبان	الرقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1	تسعى المنظمة إلى الرفع من القدرات الفكرية للعاملين.
					2	تتاح لي فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.
					3	لدي قدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
					4	لدي قدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة.
					5	أملك القدرة على المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.
					6	لدي قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها.
					7	أتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها.
					8	تستغل المنظمة الموارد المالية استغلالاً أمثل عن طريق استخدام أساليب علمية.
					9	تعاني منظمتي من العجز عن الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

المحور الثالث: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية: أقل من 30 ما بين 30-45

أكبر من 45

3-المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماجستير أخرى أذكر

4-طبيعة عقد العمل:

عقد محدد المدة غير محدد المدة

5-الفئة الوظيفية:

إطار سامي إطار موظف

6-سنوات العمل(الأقدمية):

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة